

**UNIOESTE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CAMPUS DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON - PR
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS - CCA
PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL
DOUTORADO**

ALCIDIR MAZUTTI ZANCO

**DA UTOPIA A REALIDADE:
OPORTUNIDADES E DESAFIOS DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO NO
BRASIL NA PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS**

MARECHAL CÂNDIDO RONDON - PR

2020

ALCIDIR MAZUTTI ZANCO

**DA UTOPIA A REALIDADE:
OPORTUNIDADES E DESAFIOS DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO NO
BRASIL NA PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS**

Tese apresentada ao PPDRS - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável – Nível Doutorado, do Centro de Ciências Agrárias, UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Rural Sustentável.

Linha de pesquisa: Desenvolvimento Territorial, Meio Ambiente e Sustentabilidade Rural.

Orientador: Adilson Francelino Alves.

MARECHAL CÂNDIDO RONDON - PR

2020

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Mazutti Zanco, Alcidir

DA UTOPIA A REALIDADE: OPORTUNIDADES E DESAFIOS DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS / Alcidir Mazutti Zanco; orientador Adilson Francelino Alves. -- Marechal Cândido Rondon, 2020.
229 p.

Tese (Doutorado Campus de Marechal Cândido Rondon) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, 2020.

1. Cooperativismo. 2. Protagonismo. 3. Agricultura Familiar. 4. Sustentabilidade. I. Francelino Alves, Adilson , orient. II. Título.



Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Marechal Cândido Rondon

Centro de Ciências Agrárias – CCA

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável – Mestrado e Doutorado

ALCIDIR MAZUTTI ZANCO

DA UTOPIA A REALIDADE: OPORTUNIDADES E DESAFIOS DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, de forma remota/síncrona, com uso da tecnologia de videoconferência, por meio das diversas opções de software/aplicativos disponíveis para essa modalidade, conforme orientação do Ato Executivo nº 021/2020-GRE, Resolução 052/2020 - CEPE e Portaria Capes nº 36/2020, em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Rural Sustentável, área de concentração Desenvolvimento Rural Sustentável, linha de pesquisa Desenvolvimento Territorial, Meio Ambiente e Sustentabilidade Rural, APROVADO pela seguinte banca examinadora:

1. Adilson Francelino Alves – Orientador
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE / Campus Foz do Iguaçu
2. Dirceu Basso – Membro
Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA
3. Sergio Fajardo – Membro
Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO
4. Alair Ferreira de Freitas – Membro
Universidade Federal de Viçosa – UFV
5. Anderson Roberto Pires e Silva – Membro
Universidade Federal do Pará – UFPA

Marechal Cândido Rondon, 25 de novembro de 2020.

Wilson João Zonin
Coordenador do PPGDRS
Portaria nº 4882/2018 - GRE

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e as graças que me concede cotidianamente, bem como, as pessoas que colocou em minha jornada e me ajudam a ser uma pessoa melhor, incentivando a buscar novos conhecimentos para o autodesenvolvimento e para contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

Agradeço a minha esposa, mulher que me acolheu para dividir a vida e me incentivou a continuar na vida acadêmica, além de incentivar na definição de um tema direcionado ao desenvolvimento pessoal e coletivo. Agradeço pelo amor, compromisso, tempo e cuidado dedicado a mim e a nossa família. Sua presença e companhia são manifestações de amor e realização que me fortalecem neste estudo. Obrigado minha esposa Rosane Aparecida Guimarães Zanco.

Agradeço a minha filha Pietra Guimarães Zanco, criança que durante o tempo de Mestrado e Doutorado, me iluminou e motivou a persistir nas atividades acadêmicas, aceitando brincar menos com o Pai por acreditar na importância da Educação para nossa família. Agradeço ao meu filho Henrique Guimarães Zanco que recém-nascido, me fortaleceu com sua energia e amor, me fortalecendo por meio de sua alegria e inocência de bebê a continuar investindo na educação. Obrigado meus filhos.

Agradeço ao Professor Adilson Francelino Alves, Professor que com sua presença e busca pelo Cooperativismo, me inspira e motiva com atitudes práticas a buscar novas capacidades. Sua forma de interagir, valorizar e me orientar nas práticas acadêmicas me ajudaram a compreender o papel do professor, do amigo, e, me impulsionaram a ser uma pessoa melhor e construir uma tese com maior participação das pessoas, acreditando na sua força como agentes de desenvolvimento.

Agradeço aos demais Professores da UNIOESTE e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável (PPDRS) pela dedicação na construção e reconhecimento do Programa. Estendo este agradecimento a todos os Professores que se envolvem com Educação, Pesquisa e Extensão junto ao Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Por meio das parcerias com vocês, esse

movimento socioeconômico continua promovendo o desenvolvimento com inclusão social em todas as regiões do Brasil.

Agradeço diretamente aos Associados, Funcionários, Conselheiros Administrativos e Fiscais das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária vinculadas ao Sistema UNICAFES. Estes, mesmo sem me conhecer, valorizaram a pesquisa e aceitaram participar deste estudo, dedicando tempo e atenção para responder aos questionários e enviar documentos solicitados. Agradeço pela compreensão sobre a importância da pesquisa e extensão para sustentabilidade do Cooperativismo.

Agradeço aos Membros, Coordenação e Assessores do TRIAS Bélgica e Brasil. Essa Organização Não Governamental valoriza, apoia e investe na constituição e fomento do Sistema UNICAFES, em diversos Estados do Brasil, defendendo a importância dos serviços especializados para consolidação da Agricultura Familiar. Agradeço pela valorização profissional e compromisso com este segmento organizacional.

Agradeço as Lideranças que dedicaram sua vida na constituição do Cooperativismo Solidário nas diversas regiões Brasil. Em especial, neste estudo, o amigo Luiz Ademir Possamai, Agricultor Familiar que ajudou a constituir dezenas de Cooperativas, motivando e defendendo a participação ativa das pessoas na construção e gestão de iniciativas locais. Sua forma de agir na governança das Cooperativas e da UNICAFES fortaleceram a cooperação e a unidade no Cooperativismo Solidário, construindo espaço propositivo para constituição do Sistema UNICOPAS. Seu exemplo de vida me motiva a construir uma tese propositiva a este Cooperativismo.

Em especial, agradeço *in memória* a Ademir Luiz Dallazen, Liderança que viveu com alegria e defendeu com persistência as pautas do acesso à terra e a organização social e econômica da Agricultura Familiar. Sua vida e seus exemplos práticos de cooperação, assim como, a de vários Líderes deste segmento social motivam pessoas a cooperarem com esperança e solidariedade.

Obrigado a todos(as).

LISTA DE QUADROS E BOX

Quadro 1: Variáveis do perfil das Cooperativas	27
Quadro 2: Variáveis do perfil dos Associados.....	28
Quadro 3: Variáveis sobre o resultado das Cooperativas 2017-2020.....	29
Quadro 4: Estrutura das Cooperativas com DAP Jurídica.....	66
Quadro 5: Organizações do Cooperativismo Solidário Brasileiro.....	72
BOX 1: Cooperativismo Solidário.....	15
BOX 2: Economia Solidária.....	20
BOX 3: Cooperativas Agropecuárias.....	26
BOX 4: Conglomerados Agroindustriais.....	56
BOX 5: Agricultura Familiar.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste Bartlett de Esfericidade	30
Tabela 2: Número de Associados nas Cooperativas.....	126
Tabela 3: Percentual de homens, mulheres	127
Tabela 4: Cooperativas com respectivo percentual de sócios ativos.....	128
Tabela 5: Setores priorizados na busca da viabilidade organizacional.....	129
Tabela 6: Participação social nas Cooperativas.....	130
Tabela 7: Formato do Setor de Recursos Humanos	133
Tabela 8: Quantidade de pessoas liberadas para gestão	134
Tabela 9: Percentual de tempo dedicado à Cooperativa	136
Tabela 10: Sistema de Gestão Financeira e Contábil	137
Tabela 11: Planejamento estratégico, capitalização, formação das Cooperativas ...	139
Tabela 12: Acesso a linhas de crédito - pessoa jurídica	139
Tabela 13: Faturamento mensal das Cooperativas	142
Tabela 14: Estrutura física, agroindustrial, sanitária e logística da Cooperativa	143
Tabela 15: Participação dos Associados nas Assembleias	145
Tabela 16: Crescimento no número de Associados nas Cooperativa	146
Tabela 17: Participação do Conselho Administrativo na Gestão da Cooperativa.....	147
Tabela 18: Percentual de tempo dedicado pelos Conselheiros na governança	148
Tabela 19: Modelo de produção desenvolvido com os Associados	149
Tabela 20: Canais de comercialização utilizados	150
Tabela 21: Região dos participantes da pesquisa	155
Tabela 22: Ocupação dos participantes da pesquisa	156
Tabela 23: Geração dos participantes da pesquisa	157
Tabela 24: Escolaridade dos participantes	158
Tabela 25: Ações desenvolvidas para fortalecer a participação social.....	160
Tabela 26: Ações realizadas para ampliar a capacitação dos Conselheiros.....	161
Tabela 27: Espaços de relações e troca de conhecimento	162
Tabela 28: Método utilizado para avaliar a satisfação dos cooperados.....	163
Tabela 29: Fatores que aproximam ou distanciam da Cooperativa.....	164
Tabela 30: Eixo prioritário para construção do protagonismo social.....	166
Tabela 31: Fator que propicia o crescimento como protagonista social	168
Tabela 32: Formas de valorização da intervenção prática na Comunidade	169
Tabela 33: Avaliação e valorização dos sócios protagonistas.....	172
Tabela 34: Presença de objetivos cultural, social e ambiental no Estatuto	173
Tabela 35: Instrumentos para analisar ações e condutas.....	173
Tabela 36: Planejamento integrado: sobras, inclusão e impacto ambiental.....	175
Tabela 37: Crescimento no percentual de sócios ativos.....	177
Tabela 38: Crescimento no percentual de funcionários nas Cooperativas.....	178
Tabela 39: Crescimento no percentual faturamento das Cooperativas.....	179
Tabela 40: Crescimento no percentual de sobras das Cooperativas	180
Tabela 41: Crescimento no percentual de participação nas Cooperativas.....	180
Tabela 42: Presença de artigos vinculados a construção social nos Estatutos.....	193

LISTA DE SIGLAS

Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ANATER)
Aliança Cooperativista Internacional (ACI)
Arco Sertão Central da Bahia (ARCO SERTÃO)
Assembleia Geral Extraordinária (AGE)
Assembleia Geral Ordinária (AGO)
Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER)
Associação Nacional das Cooperativas de Crédito Solidárias (ANCOSOL)
Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural (ASSESOAR)
Banco do Brasil (BB)
Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC)
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
Banco Regional de Desenvolvimento Econômico (BRDE)
Cadastro da Agricultura Familiar (CAF)
Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários do Brasil – UNISOL Brasil
Central Única dos Trabalhadores (CUT)
Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)
Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB)
Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura (CONTAG)
Conselho Administrativo (CA)
Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural da Agricultura Familiar (CEDRAF)
Conselho Fiscal (CF)
Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC)
Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural da Agricultura Familiar (CONDRAF)
Consolidação da Legislação do Trabalho (CLT)
Cooperativa Central de Captação Agrofamiliar (AGRICOOOP)
Cooperativa da Agricultura Familiar Integrada (COOPAFI)
Cooperativa de Captação Agrofamiliar (AGRICOOOP)
Cooperativa Iguaçu de Prestação de Serviços (COOPERIGUAÇU)
Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL)
Cooperativas de Leite com Interação Solidária (CLAF)
Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP)
Departamento de Cooperativismo, Negócios e Comércio (DECOOP)
Departamento de Estudos Socioeconômicos Rurais (DESER)
Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor (DGRAV)
Departamento de Trabalhadores Rurais (DNTR)
Departamento Nacional de Cooperativismo (DENACOOOP)
Food And Agriculture Organization (FAO)
Fundação para o Desenvolvimento Econômico Rural da Região Centro-Oeste do Paraná (RURECO)
Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES)
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)
Medida Provisória (MP)
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)
Ministério da Política Fundiária e do Desenvolvimento Agrário (MPFDA)
Ministério da Reforma e Desenvolvimento Agrário (MIRAD)
Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA)
Ministério do Desenvolvimento Social (MDS)

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)
Ministério Extraordinário para Assuntos Fundiários (MEAF)
Movimento de Organização Comunitária (MOC)
Movimento de Atingidos por Barragens (MAB)
Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST)
Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)
Organização das Cooperativas do Brasil (OCB)
Organização das Nações Unidas (ONU)
Perspectiva Orientada ao Ator (POA)
Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)
Pessoa Física (PF)
Pessoa Jurídica (PJ)
Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER)
Produto Interno Bruto (PIB)
Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)
Programa de Capitalização das Cooperativas Agropecuárias (PRO-AGRO)
Programa de Desenvolvimento Cooperativo para a Agregação de Valor à Produção Agropecuária (PRODECOOP)
Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL)
Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP)
Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (PROVAP)
Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)
Programa Nacional de Crédito para Agricultura Familiar (PRONAF)
Secretária da Agricultura Familiar e Cooperativismo (SAFC)
Secretaria de Agricultura Familiar (SAF)
Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC)
Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT)
Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD)
Secretaria Nacional de Cooperativismo (SENACOOOP)
Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES)
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP)
Sistema de Cooperativas de Leite com Interação Solidária (SISCLAF)
Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR)
União e Solidariedade das Cooperativas de Economia Social do Brasil (UNISOL)
União Nacional de Catadores(as) de Material Reciclável (UNICATADORES)
União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar (CONTRAF)
União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES)
União Nacional de Organizações Cooperativas Solidárias (UNICOPAS)

RESUMO

ZANCO, Mazutti, Alcidir. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. 11/2020. Da Utopia a Realidade: oportunidades e desafios do Cooperativismo Solidário no Brasil na perspectiva dos associados. Tese de Doutorado em Desenvolvimento Rural Sustentável. Orientador: Adilson Francelino Alves.

A Tese - Da utopia a realidade: Oportunidades e desafios do Cooperativismo Solidário no Brasil na perspectiva dos Associados, tem como objetivo analisar a capacidade deste Cooperativismo, em promover a participação dos Associados a partir da Perspectiva Orientada ao Ator (POA), partindo da afirmação que a consolidação do Cooperativismo Solidário brasileiro é definida pelo formato de participação dos Associados e consistência de sua proposta de organização e desenvolvimento. O estudo é descritivo de cunho qualitativo e quantitativo com corte longitudinal referente aos anos de 2005 a 2020. O levantamento dos dados foi realizado em parceria com a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), com aplicação de questionários em três fases: Na primeira fase foram levantadas informações sobre o perfil do Cooperativismo Solidário com participação de 372 Cooperativas; Na segunda fase, informações sobre a capacidade das Cooperativas promover a participação dos Associados, com participação de 1.030 pessoas de todas as regiões e Estados do Brasil; Na terceira fase, sobre os resultados socioeconômicos alcançados por estas Cooperativas nos exercícios 2017-2020. Para confirmar as informações levantadas por estes questionários, foram realizadas entrevistas com Conselheiros Administrativos das Cooperativas que obtiveram melhor resultado em todos os Estados do Brasil. Para análise destes dados, utiliza-se fundamentação teórica sobre o Cooperativismo Moderno, especificidades do Ramo Agropecuário e do Cooperativismo Solidário sob a perspectiva dos Associados. O Estudo foi desenvolvido num contexto de adversidades organizacionais, no qual as Cooperativas buscam definir e otimizar indicadores que promovam maior participação dos Associados, tendo em vista, consolidação dos seus diferenciais e características estruturantes. Diante deste problema, a Pesquisa mapeou e analisou a perspectiva e visão dos Associados. Os resultados evidenciam que este Cooperativismo tem como principal indicador de sustentabilidade, a participação ativa dos Associados e sua proposta de desenvolvimento produtivo, afirmando-se a necessidade de qualificação destes diferenciais sociais, culturais e econômicos com recomendações que sugerem inovações na gestão organizacional das Cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativismo Solidário, Associados, Agência, Participação

ABSTRACT

ZANCO, Mazutti, Alcidir. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. 11/2020. From Utopia to Reality: opportunities and challenges of Solidarity Cooperatives in Brazil from the perspective of members. Doctoral Thesis in Sustainable Rural Development. Advisor: Adilson Francelino Alves.

The Thesis - From utopia to reality: Opportunities and challenges of Solidary Cooperativism in Brazil from the perspective of Associates, aims to analyze the capacity of this Cooperativism, in promoting the participation of Associates from the Actor Oriented Perspective (POA), starting from the statement that the consolidation of the Brazilian Solidarity Cooperativism is defined by the participation format of the Associates and the consistency of its organization and development proposal. The study is descriptive of a qualitative and quantitative nature with a longitudinal cut for the years 2005 to 2020. The data survey was carried out in partnership with the National Union of Cooperatives of Family Agriculture and Solidarity Economy (UNICAFES), with the application of questionnaires in three phases: In the first phase, information was collected on the profile of Solidarity Cooperatives with the participation of 372 Cooperatives; In the second phase, information on the ability of Cooperatives to promote the participation of Associates, with the participation of 1.030 people from all regions and states in Brazil; In the third phase, on the socioeconomic results achieved by these Cooperatives in the years 2017-2020. To confirm the information collected by these questionnaires, interviews were conducted with Administrative Advisers of the Cooperatives who obtained the best results in all states of Brazil. To analyze these data, a theoretical basis is used on Modern Cooperativism, specificities of the Agricultural Branch and Solidary Cooperativism from the perspective of the Associates. The Study was developed in a context of organizational adversity, in which the Cooperatives seek to define and optimize indicators that promote greater participation of the Associates, with a view to consolidating their differentials and structuring characteristics. Faced with this problem, the Survey mapped and analyzed the Associates' perspective and vision. The results show that this Cooperativism has as its main sustainability indicator, the active participation of Associates and its proposal for productive development, affirming the need to qualify these social, cultural and economic differentials with recommendations that suggest innovations in the organizational management of Cooperatives.

KEYWORDS: Cooperative Solidarity, Associates, Agency, Participation.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	14
1.1 Organização e distribuição da Tese	23
1.2 Perspectivas e metodologia da pesquisa	25
2. COOPERATIVISMO, DOCTRINA E ORGANIZAÇÃO RURAL	34
2.1 Cooperativismo Moderno	35
2.2 Cooperativismo no Brasil.....	47
2.3 Cooperativismo Agropecuário	54
3. COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO	59
3.1 A construção do Cooperativismo Solidário.....	59
3.2 Cooperativismo Solidário, Identidade e Características.....	66
3.2.1 Uma utopia em concretização	69
3.2.2 A realidade da autogestão.....	70
3.2.3 A centralidade dos agentes.....	72
3.3 Características do Cooperativismo Solidário	74
3.4 Cooperativismo Solidário e a intercooperação	76
3.5 Cooperativismo Solidário e a Agricultura Familiar	80
3.6 Desafios na participação dos associados.....	87
3.7 Cooperativismo Solidário e as práticas de governança	92
4 A CONSTRUÇÃO DO PROTAGONISMO DOS ASSOCIADOS	98
4.1 Protagonismo dos associados no Cooperativismo Solidário.....	99
4.2 Perspectiva Orientada ao Ator (POA)	102
5 PERFIL DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO	106
5.1 Perfil das Cooperativas estudadas	106
5.2 Perfil social do Cooperativismo Solidário.....	107
5.3 Perfil Administrativo do Cooperativismo Solidário.....	113
5.4 Perfil de governança do Cooperativismo Solidário	127
5.5 Perfil Comercial do Cooperativismo Solidário	131
6 VISÃO E PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS	136
6.1 Perfil e características dos associados	136
6.2 Práticas de protagonismo social	141
6.3 Práticas de protagonismo institucional.....	151
6.4 Resultados das Cooperativas nos exercícios 2017 - 2020	158
7 COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO E O OLHAR DOS ASSOCIADOS	164
7.1 Perfil das Cooperativas na visão dos associados	166
7.2 Proposta de protagonismo na visão dos associados	172
7.2.1 Práticas de protagonismo social.....	172

7.2.2 Práticas de protagonismo institucional.....	174
8 CONCLUSÃO/RECOMENDAÇÃO	179
9 REFERÊNCIAS.....	198
10 APÊNDICES	209
10.1 Questionário A - Perfil das Cooperativas	209
10.2 Questionário B - Protagonismo dos associados	216
10.3 Questionário C - Resultados das Cooperativas 2017-2020	222

DA UTOPIA A REALIDADE: OPORTUNIDADES E DESAFIOS DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS

1. APRESENTAÇÃO

A Cooperativa é uma sociedade de pessoas que se unem para construir soluções comuns aos seus interesses sociais, econômicos, culturais e, outros, por meio de uma empresa coletiva constituída e administrativa de forma participativa e democraticamente. A definição legal de Cooperativa é estabelecida no Brasil pela Lei Federal nº 5.764, de 1971, que em seu artigo 4º descreve as Cooperativas como uma sociedade de pessoas constituída para desenvolver ações coletivas e prestar serviços aos seus associados e associadas.

“Cooperativa” é um termo derivado do latim “cooperativus”, de “cooperari”, no sentido de cooperar, trabalhar em comum, utilizado para denominar uma sociedade constituída por várias pessoas, com objetivos comuns. Atualmente, este segmento é utilizado como uma forma avançada de organização que, além de seu visado desenvolvimento econômico, permite aos seus integrantes, por meio da cooperação e da participação, construção do desenvolvimento de forma sustentável.

O Cooperativismo mundial e também o brasileiro, possui várias vertentes e grupos organizacionais. Este estudo terá como objeto as Cooperativas classificadas como da Agricultura Familiar que seguem as diretrizes organizacional da Economia Solidária, constituídas e registradas como iniciativas do ramo Agropecuário ou de Produção, e, vinculadas ao Sistema de Cooperativas representado pela União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES).

Nesta Tese, buscando maior unidade e uniformidade na descrição das terminologias direcionadas a este setor, será utilizado o termo “Cooperativismo Solidário”, para descrever o grupo de Cooperativas em Estudo. O termo Cooperativa da Agricultura Familiar e Economia solidária abriga categorias sociais definidas de muitas formas, porém as Cooperativas destas categorias não possuem definição regulamentada, por não terem um marco legal específico, conforme cita-se no box 1.

BOX 1 – Cooperativismo Solidário

O Cooperativismo Solidário é um termo híbrido composto pela integração sistêmica de vários tipos de iniciativas: Cooperativas constituídas por Agricultores(as) Familiares com viés da Economia Solidária, com Cooperativas constituídas por trabalhadores(as) e pessoas autônomas com o viés da Economia Solidária, Cooperativas constituídas como instrumento para acesso às Políticas Públicas e que assumiram os ideais adotados por este sistema organizacional, Cooperativas de Empresas recuperadas, Cooperativas de ajuda mútua urbanas ou rurais.

Nesta Tese, o termo Cooperativismo Solidário é utilizado para delimitar Cooperativas de Agricultores(as) Familiares que seguem o viés da Economia Solidária, organizadas em base ao regime de autogestão, alinhadas as diretrizes e à Política Nacional de Economia Solidária, orientada para empreendimentos coletivos fundamentados na ajuda mútua, participação democrática, autogestão e na economia de proximidade. Iniciativas organizadas localmente, articuladas em rede com objetivo de promover o desenvolvimento com foco nas pessoas, com estruturas descentralizadas, horizontais, estimulando o controle democrático e participativo.

Estas Cooperativas surgiram da necessidade de contemplar, na prática cooperativista, segmentos da sociedade que, devido as suas condições socioeconômicas, educacionais e culturais, foram excluídos das plataformas de desenvolvimento aplicadas no País. O exercício comum e interligado das práticas deste cooperativismo possibilita aos cooperados, a condição de estarem mais integrados com a Cooperativa e, melhorarem seu desenvolvimento humano, econômico, social e político.

O crescimento deste segmento é salvaguardado e legitimado pelas teorias, Projetos de Lei e Políticas Públicas orientadas para organização produtiva da Agricultura Familiar e da Economia Solidária. No entanto, várias iniciativas passaram a se nomear e vincular a estes segmentos, pelo mero interesse no reconhecimento e acesso a agenda de Políticas Públicas de serviços de assessoramento, acompanhamento técnico, acesso a crédito e compras institucionais.

A ausência de um marco legal específico que reconheça a diversidade de segmentos cooperativos existentes no Brasil e o vínculo do formato social das Cooperativas às Políticas Públicas limita e restringe a definição, significado e amplitude deste cooperativismo, às características sociais estabelecidas pelas normas e decretos governamentais. Nesta tese o termo Cooperativismo Solidário será utilizado para melhor definir as Cooperativas vinculadas ao Sistema UNICAFES, uma tipologia de cooperativas reconhecidas nacionalmente pelo seu vínculo com um projeto de desenvolvimento solidário, participativo e sustentável, pautado na construção de espaços participativos, paritários, democráticos e auto gestionários.

Fonte: GAIGER, 1996, 2004; SINGER, 2000; MANCE, 2000; FRANÇA, 2001; CATTANI, 2003.

A participação dos associados (aqui nominada como participação social) tem como objetivo fortalecer e legitimar o protagonismo dos associados(as) nas Cooperativas. Esse tema é presente em todas as vertentes cooperativistas e orienta os princípios do Cooperativismo, no entanto, percebe-se enorme dificuldade em ser concretizada de forma autônoma e ativa, nas práticas sociais, culturais e econômicas das Cooperativas brasileiras.

O Público Alvo deste estudo – Cooperativas Solidária registradas no Sistema UNICAFES, destaca como máxima e diferencial para o seu surgimento, a missão de promover inclusão dos associados, prevendo como matriz institucional o desenvolvimento contínuo de ações para o empoderando social, participação ativa e gestão efetiva, democrática, autônoma das suas iniciativas socioeconômicas. Essa

máxima é destacada como estratégia transversal que orienta a fundação e sustentabilidade organizacional. Essa característica é destacada como sua identidade e diferencial perante os associados e a comunidade.

Esse estudo tem seu recorte temporal entres os anos 1995-2020, período que remota ao surgimento das Cooperativas vinculadas ao Sistema UNICAFES e que permitem analisar as principais crises sociais deste cooperativismo, principalmente no que refere a característica – participação dos associados, demonstrada na forma de organização, gestão e governança.

Este estudo bem como objetivo verificar a capacidade e as condições que este Cooperativismo possui para promover a maior participação social, tendo como premissa a Perspectiva Orientada ao Ator (POA), partindo da afirmação que a sustentabilidade do Cooperativismo Solidário brasileiro é definida pelo formato de participação dos associados e pela consistência e sustentabilidade do projeto de desenvolvimento praticado neste segmento.

O Cooperativismo Solidário e a participação dos associados são questionados continuamente pelo contexto mercadológico e pela complexidade social e econômica contemporânea. Diante desta complexidade, as Cooperativas e seus gestores são instigados a adotar comportamentos estratégicos para manterem-se competitivos em seus mercados. A adaptação neste contexto, exige um processo permanente de reformulação da estratégia organizacional, fato que tem gerado instabilidade em parcela destas Cooperativas, por não disporem de recursos humanos especializados e de diretrizes institucionais suficientemente claras para aprimorar sua qualificação social, política e econômica.

As diretrizes institucionais, o posicionamento estratégico e a organização social, diferenciam as Cooperativas, afirmando sua identidade, princípios e modelo institucional. O cooperativismo como uma sociedade de pessoas, formado com base na participação, solidariedade e comunhão de interesses coletivos e ideais entre os associados, apresenta-se como um modelo de organização alternativo, inserido no Capitalismo, com autonomia organizacional, mas conectado as contradições materiais que pairam sobre a Sociedade Civil. Promover o empoderamento dos associados e essencial para a viabilidade social e econômica deste segmento organizacional. Esse segmento é resultado da organização social que uma determinada sociedade estabelece em torno do trabalho e das relações entre pessoas, produção e Estado, numa relação dialética entre Sociedade Civil, Cooperativismo e Estado, onde o

Cooperativismo efetiva relações entre sua infraestrutura e a superestrutura, pois embora tenha como princípio a autonomia organizacional, não é uma entidade autônoma, isolada da sociedade que se explica por si mesmo e este sofre permanente pressão ideológica, econômica e social. Este estudo afirma que manter seu quadro social fidelizado, demanda a construção de sócios protagonistas. Diante dos desafios de formação integral dos associados é essencial a construção de protagonistas que assumam a missão de ser unidades referências de cooperação, demonstrando e praticando a identidade da Cooperativa.

As Cooperativas classificam-se como iniciativas coletivas de organização, presentes no sistema capitalista, porém moldadas com o espírito socialista. Para se consolidar neste espaço, essas iniciativas procuram estabelecer espaços de participação protagonista e de qualificação dos seus associados, para construção de projetos econômicos embasados na ajuda mútua e no desenvolvimento coletivo. Para manter-se neste ideário esse segmento defende inovações organizacionais alternativas as relações de trabalho presentes no modelo capitalista. Neste contexto, o cooperativismo posta-se como uma “Terceira Via” que dialoga com os fundamentos dos comerciais presentes no Sistema Capitalista, porém com ideais do Socialismo.

Os limites impostos a este Cooperativismo de ajuda mútua e o baixo investimento nesta linha alternativa de organização, tem fortalecido a corrente do cooperativismo hegemônico que usa das mesmas estratégias do Capitalismo para legitimar sua viabilidade econômica, sendo fundamental a construção de programas de fomento de alternativas organizacionais para impulsionar a proposta inicial do cooperativismo com maior foco nas pessoas e no desenvolvimento local.

Para Fernandes (1976) e Liguori (2007), o Cooperativismo está inserido na luta de classes, numa dialética permanente de disputas pelo capital, portanto, sua estrutura organizacional está dentro do Capitalismo e desenvolver estratégias para fortalecer a participação social é fundamental para a sobrevivência organizacional. A análise em torno do Cooperativismo Solidário considera o nexos dialético de ruptura-integração entre as linhas políticas e econômicas presentes na sociedade de relações e reproduções capitalista. O Estado capitalista decorre, e ao mesmo tempo, é reprodutor desta ruptura-integração das esferas política e econômica.

O domínio da parcialidade sobre a sociedade como um todo é sempre sustentado pela política como complemento necessário à iniquidade das relações

materiais de poder estabelecidas. Isto explica parcialmente os desafios encontrados pela sociedade Cooperativista para emancipar-se do domínio da parcialidade sem compreender de forma clara as estratégias políticas implementadas pelo Estado. (PINHO, 1973; PEDRINI 2004; SANTOS, 2004).

O Cooperativismo brasileiro se revela e tem sua fundação nas crises observadas na esfera política e institucional presentes ao longo da história, e suas explicações na estrutura e nas particularidades do desenvolvimento econômico. Nesta perspectiva, o cooperativismo é explicado pelos modelos que a elite comercial, agrária, industrial e bancária escolheu para implementar o desenvolvimento econômico no Brasil, uma estrutura concentrada e dependente do capital-imperialista, subalterna dos oligopólios do centro capitalista mundial, fato que explica parcialmente os desafios encontrados para construção do Cooperativismo o Solidário. Sua busca pela inclusão socioprodutiva, autonomia organizativa, promoção do desenvolvimento sustentável, descentralizado, horizontal e inclusivo, andou no sentido contrário as políticas hegemônicas.

Compreender a história do desenvolvimento agrário no Brasil e interferência das Políticas Públicas sobre a organização rural é crucial para compressão do surgimento da vertente do Cooperativismo Solidário, pois com esta memória pode-se verificar a disparidade e direcionamento dos investimentos estatais num modelo de organização que beneficiou as Cooperativas alinhadas com os interesses do Estado.

O imobilismo dos governos em momentos de crises políticas, o surgimento e a estagnação do crescimento industrial e os limites na mediação das tensões sociais, fundamentam algumas fases históricas do Cooperativismo no Brasil que determinam seu contexto atual. Perius (2001) apresenta três fases do Cooperativo brasileiro: fase de Constituição (1903 a 1938), fase Intervencionista Estatal (1938 a 1988) e a fase Autogestionária (a partir de 1988).

A fase de Constituição mostra-se como um período bastante movimentado em termos legislativos, repleto de marchas e contramarchas em relação à manutenção e liberdade de constituição das Cooperativas. A fase Intervencionista caracteriza-se pela tutela estatal sobre o funcionamento das cooperativas, e por esta razão o número de instrumentos normativos é amplo, destacando o interesse do Governo em coordenar o Sistema Cooperativista. A fase Autogestionário mostra-se com a redemocratização do Brasil, com Constituição de 1988 inicia-se uma nova fase nas Cooperativas Brasileiras. Essa leitura histórica demonstra que o Cooperativismo

Solidário é recente no País, e suas estratégias de construção do protagonismo social necessita passar por pela construção de soluções que potencializem o desenvolvimento societário e a maturidade organizacional.

O Cooperativismo Solidário fundamenta seus diferenciais institucionais nas relações de proximidade presentes no formato de organização, participação e controle social. Suas diretrizes de ação se orientam pelas teorias do desenvolvimento sustentável, prevendo ampla participação dos associados na gestão das Cooperativas. Esse movimento mostra-se como uma iniciativa de sucesso e seu crescimento demanda a construção de estratégias inovadoras e sustentáveis para enfrentamento as limitações territoriais, culturais e financeiras contemporâneas.

No seu período fundacional esse cooperativismo foi articulado e constituído para atender prioritariamente as demandas socioeconômicas da Agricultura Familiar e adotou as premissas da Economia Solidária para fundamentar seu modelo organizacional. Suas ações facilitaram a inclusão social e promoveram o crescimento econômico de milhares de pessoas nas diversas regiões do Brasil, sendo reconhecido mundialmente como um modelo bem-sucedido de organização, construção social participativa, democrática e sustentável.

Seus diferenciais organizativos de Interação Solidária, presente nas relações que se estabelece entre as famílias, comunidades e organizações; Controle Social, presente no formato de participação democrática e deliberativa; Autogestão, presente no exercício de serviços e decisões; Inclusão Social, presente nas condições democráticas de participação; Organização em Rede, presente na orientação para organizações locais, fundamentadas nas relações de proximidade, articuladas territorialmente, são reconhecidos Organização das Nações Unidas para a Agricultura (FAO) como instrumentos de empoderamento dos atores para o crescimento do protagonismo social. Diante das inúmeras potencialidades deste segmento, pós 20 anos de fundação, esse Cooperativismo necessita analisar a suficiência de suas diretrizes fundacionais para promoção da autonomia, empoderamento dos associados e para o protagonismo e viabilidade estrutural das iniciativas locais.

Atualmente, existem centenas de Cooperativas Solidárias distribuídas no território nacional, constituídas junto ao movimento da Reforma Agrária, da Agricultura Familiar, das Empresas Recuperadas, dos Catadores de Produtos Recicláveis e de diversos segmentos sociais, ambos fundamentados na Economia Solidária. O

crescimento expressivo das Cooperativas com vertente Solidária aconteceu de maneira expressiva durante os últimos séculos. Essas iniciativas concentraram suas ações na promoção do crescimento social e econômico dos seus associados, na inclusão das pessoas, na crença de que todos os participantes possuem capacidades para produzir, organizar e administrar seus empreendimentos.

Diante da complexidade presente nos diversos ramos cooperativos, este estudo orienta sua atenção para as Cooperativas da Agricultura Familiar com viés de Economia Solidária, conforme ideais que destacamos no Box 2. Este segmento é caracterizado por uma estrutura organizacional diferenciada das demais organizações cooperativistas, considerado importante para a cadeia de valor do agronegócio nacional, onde funcionam como sociedades de pessoas e desempenham um papel no desenvolvimento agroindustrial e comercial de diversas regiões do Brasil.

BOX 2 – Economia Solidária

A Economia Solidária tem suas raízes históricas nas atividades informais de setores populares que tomaram consciência do Estado e das instâncias formais de poder e partem à construção solidária de soluções para os seus problemas imediatos comuns. O contexto global no qual agem os novos agentes condiciona fortemente sua existência e sua evolução. Essa proposta organizativa pode ser caracterizada como um esforço de construção de uma alternativa à produção e de sua distribuição sob a lógica do capital, afirmando a possibilidade de construção de alternativas organizacionais pautadas na centralidade das pessoas e do seu desenvolvimento social, cultural e econômico.

A marca forte desta iniciativa é a substituição das relações instintivas de concorrência pelas relações de respeito, de solidariedade e de cooperação entre os seres humanos e destes com a natureza, potencializando a capacidade de organização da sociedade civil. A Economia Solidária é mais recente que o cooperativismo. Seu surgimento é reconhecido na Europa com a denominação de Economia Social, no Brasil sua chegada é marcada como uma possibilidade para construção de uma Economia pautada na valorização do ser humano, prevendo relações pautadas comércio justo e solidário.

Em âmbito mundial trata-se de uma nova estratégia de cooperação baseada na solidariedade, centrada na autogestão e de base estritamente popular, diferentemente do cooperativismo, que, por vezes, não se volta para atender aos mais pobres, apresentando caráter corporativista. Esse tipo de economia propõe outras possibilidades de viver em sociedade, não apenas dependendo das esferas do mercado e do Estado, afirmando que a partir da cooperação e coletividade é possível promover o desenvolvimento econômico com vista à realização de objetivos sociais entre seus entes, com uma racionalidade econômica especial fundamentada na autogestão e na cooperação solidária.

Fonte: CATTANI, LAVILLE, GAIGER, 1999; SINGER, 2002; VEIGA, 2002; CORAGGIO, 2004.

Nos documentos consultados para construção deste estudo, verifica-se que estas Cooperativas realizaram vários programas de fomento e fortalecimento no campo produtivo, social, organizacional, gerencial e comercial, para garantir o crescimento e consolidação do Sistema. Mesmo com muitos resultados positivos, estes atos orientados para o empoderamento social não se mostram suficientes para consolidar o protagonismo dos associados na gestão e na governança organizacional.

Esse limite organizacional pode ser justificado pela ausência de conhecimento acadêmico percebidos junto ao perfil do público associado, que agrupa pessoas marginalizadas que foram privadas dos ambientes de ensino formal, e, que encontram no Cooperativismo uma oportunidade de conhecimento, reconhecimento, aceitação de valorização dos saberes locais. Somado a este fato, estas Cooperativas são analisadas e correlacionadas aos indicadores de resultados utilizados pelo modelo empresarial hegemônico, que foi inflado pelo Estado e por Políticas Públicas, que analisam resultados rápidos simplesmente orientados pela viabilidade financeira.

A construção deste modelo organizacional solicita revisão das Políticas e Programas de desenvolvimento presentes no Estado Capitalista, prevendo uma ruptura e troca dos programas orientados para a concentração produtiva com finalidade meramente comercial, por Políticas Públicas estruturantes orientadas para organização agrária, acesso a crédito, agroindustrialização, comercialização e consumo, orientadas para a promoção do desenvolvimento sustentável.

As premissas deste estudo mostram que percentual significativo das Cooperativas Solidárias, embora desenvolva várias atividades de organização social, possuem baixo percentual de sócios ativos, com limitações na sustentabilidade organizacional. Diante do cenário destacam-se questionamentos sobre como construir autogestão, participação e protagonismo social, dentro das condições estruturais nas quais o Cooperativismo Solidário está inserido.

Os limites encontrados na consolidação deste Sistema de Cooperativas, pode justificar-se pela instabilidade na economia mundial e nacional, pela situação da sua base social, pela incapacidade de realizar investimentos financeiros coletivos, pelo desinteresse do poder público, pelos limites na consciência cooperativista, pela insuficiência e desafios da autogestão, e, outros. Fato importante a salientar é que esse Cooperativismo fundamenta sua viabilidade socioeconômica na construção, participação e controle social.

Diante de um contexto de instabilidade organizacional do Cooperativismo Solidário, julga-se necessário investigar a capacidade deste Cooperativismo promover o protagonismo dos associados em prol da sua sustentabilidade, o quanto suas linhas de ação promovem participação autônoma, ativa e propositiva dos seus associados.

Diante da complexidade presente nos diversos ramos cooperativos, este estudo orienta sua atenção para Cooperativas enquadradas no ramo agropecuário,

segmento que carrega as especificidades, limites e oportunidades vinculadas aos associados da Agricultura Familiar ou da Agricultura Patronal. Destaca-se que este ramo cooperativo é reconhecido pelo papel que cumpre no desenvolvimento agroindustrial e comercial de diversas regiões do Brasil.

O Cooperativismo Solidário representa uma alternativa ao Cooperativismo Empresarial, propondo novas estratégias organizacionais a partir do desenvolvimento sustentável com base na inclusão social. Essa proposta econômica é baseada na propriedade coletiva, no estreitamento das relações interpessoais, na disseminação legítima democracia, pautada no princípio da solidariedade como alternativa à lógica mercantilista da produção capitalista fortalecendo nas pessoas, valores de cooperação e de solidariedade, se mostrando como uma ferramenta para construção de projetos coletivos para a Agricultura Familiar.

Nas Unidades de Produção e Vida Familiar (UPVF) a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva é a principal fonte de renda, com ampla aplicação da mão de obra familiar no cultivo e cuidado com os ciclos da natureza. Sua estrutura produtiva é marcada pela produção de alimentos, direcionada ao mercado local, sendo considerado um segmento vital para a segurança alimentar e nutricional do País. Conforme a UNICAFES (2019), o Cooperativismo Solidário concentra sua comercialização nos mercados institucionais e nas vendas diretas ao consumidor, atendendo aproximadamente 23% das transações comerciais efetuadas pelas compras institucionais realizadas no PAA, no PNAE, no PNPB.

De acordo com Crúzio, (1999), Menegário (2000), Zylbersztajn (2002), Alves (2003) e Bialoskorski (2002), o principal desafio das sociedades cooperativas componentes deste estudo, encontra-se na competitividade comercial e, no atendimento as demandas específicas dos cooperados. Para que uma organização cooperativista se mantenha no mercado e proporcione benefícios para seus cooperados, sendo necessário que as formulações e definições estratégicas, sejam capazes de melhorar controles e tornar as cooperativas mais visíveis para o mercado, ancoradas em estratégias que garantam o desenvolvimento social.

O crescimento do Cooperativismo Solidário se fortaleceu com as Políticas Públicas construídas pelo Governo Federal entre os anos 1994 – 2016 (PRONAF, 1996; PAA, 2003; PNAE, 2009; COOPERAF, 2015). Essas Políticas mesmo sem caráter estruturante, fomentaram o fortalecimento do cooperativismo. Destaca-se que no final do século XX, o Brasil era a oitava economia do mundo e visto como modelo

de dinamismo econômico, uma potência industrial de commodities (produto homogêneo livremente negociado no mercado) bem estabelecidas no mercado mundial. Esse reconhecimento foi fomentado por um conjunto de iniciativas desenvolvimentistas, mas que também beneficiaram as Cooperativas.

O Brasil abriu o século XXI crescendo, mas com uma herança negativa do passado, permanecendo o desafio de diminuir as desigualdades entre o rural e o urbano e entre ricos e pobres. Neste cenário, desenvolveu-se uma agenda com maior atenção para a Agricultura Familiar e esse direcionamento, diminuiu parte dos problemas do Rural, embora o processo de exclusão não tenha sido extinto e volte a assombrar o Brasil, pois o país não inovou na construção de políticas estruturantes. Aliado ao fato, verifica-se que o País não conta mais com uma população jovem. A pirâmide etária sofreu fortes modificações ao longo das últimas décadas. A ausência de Políticas Públicas estruturantes, proporciona o envelhecimento rural e desafios para a sucessão familiar. Esses fatos, desafiam o Cooperativismo Solidário a olhar para o meio rural com profundidade e seriedade, buscando inovações para promoção do protagonismo social.

Essa Tese é resultado de uma construção realizada entre Universidade e Cooperativas, Pesquisa e Extensão, na qual a Universidade desenvolveu o papel acadêmico de qualificar as formas de abordagem, orientar teorias apropriadas, qualificar e validar o conhecimento. As Cooperativas por meio da interação com o Sistema UNICAFES, participaram da pesquisa, responderam aos questionários e realizaram reflexões participativas sobre os desafios do seu formato organizacional, demonstrando interesse do Sistema em participar desta construção acadêmica.

1.1 Organização e distribuição da Tese

Os aspectos expostos sobre a construção do Cooperativismo Solidário e as estratégias de sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social, sustentam a tese sobre a necessidade de qualificar a forma de construção e de inovação no protagonismo dos associados neste segmento organizacional, possibilitando afirmar inovações que permitam dinamizar o envolvimento dos associados na gestão organizacional e no controle social das Cooperativas do Sistema UNICAFES. Desta forma, apresenta-se como foi organizada esta Tese - Da

utopia a realidade: oportunidades e desafios do Cooperativismo Solidário do Brasil na perspectiva dos associados.

O primeiro capítulo é apresentado a linha orientadora deste estudo, público, problema e tese que será desenvolvida, contextualizando o trabalho de investigação, com uma descrição introdutória da situação-problema que motivou a construção da pesquisa e a formulação da Tese sobre o Cooperativismo Solidário no Brasil na perspectiva dos Associados, tendo como público alvo as Cooperativas da Agricultura Familiar (ramo agropecuário) vinculadas ao Sistema UNICAFES.

No primeiro subponto deste capítulo recupera-se o projeto apresentado a Banca de Seleção destacando os ajustes realizados no projeto de pesquisa durante o Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PPDRS) e justifica-se a importância desta pesquisa para o Cooperativismo Solidário. No segundo subponto deste, descreve-se a metodologia da pesquisa e a função desta durante o processo de investigação, considerando dados etnográficos, sociais, produtivos, econômicos e culturais das Cooperativas, buscando estabelecer o perfil das Cooperativas gerando base para análise do protagonismo dos atores.

No segundo, terceiro e quarto capítulos, formula-se o Marco Teórico do trabalho: cap. II - Cooperativismo no Mundo; o Cooperativismo no Brasil; as especificidades do Cooperativismo Agropecuário; cap. III - A ruptura e a constituição do Cooperativismo Solidário; a Identidade, Perspectivas e Característica; as estratégias de construção do protagonismo dos associados; cap. IV - Perspectiva Orientada ao Ator (POA), trazendo teorias relacionadas a este modelo organizacional.

No quinto capítulo são expostos os dados do questionário aplicado sobre o quanto as Cooperativas Agropecuárias do Sistema UNICAFES promovem o protagonismo dos atores, sistematizando a forma como os associados, diretores e funcionários avaliam esta ação sobre a ótica da construção, do protagonismo e da intercooperação com os associados deste segmento organizacional.

Na conclusão recupera-se a construção sugerindo uma proposta didático metodológica, a partir do olhar dos associados, que orienta inovações a serem aplicadas nas Cooperativas para qualificar a forma de construção, acompanhamento e avaliação do protagonismo dos associados. Essa construção é orientada pelos resultados obtidos na investigação e apontamentos sobre fatores que relevantes para validação de nossas hipóteses, com os quais também concluímos a aplicabilidade da proposta de fortalecimento do protagonismo dos associados neste cooperativismo.

1.2 Perspectivas e metodologia da pesquisa

O Cooperativismo pode ser estudado sobre várias óticas, linhas de raciocínio, correntes filosóficas, organizacionais, sociais ou econômicas. Nesta etapa da Tese descreve-se a base metodológica utilizada para coletar e analisar as oportunidades e desafios do Cooperativismo Solidário brasileiro – com a perspectiva dos associados. Este estudo foi desenvolvido realizado de forma participante, com total interação entre a vida profissional e a vida acadêmica. Esta construção representa um aprendizado metodológico que buscou desenvolver uma tese com caráter profissional, prevendo gerar um material com validade acadêmica, também orientado para atividades práticas das Cooperativas vinculadas ao Sistema UNICAFES.

O projeto foi apresentado ao PPDRS, no ano de 2017, com o título: Estudo comparativo das inovações organizacionais ocorridas nos Sistemas representativos das Cooperativas da Agricultura Familiar na América Latina e Central, seu impacto na sustentabilidade socioeconômica dos cooperados. No decorrer do Doutorado percebeu-se que este segmento socioeconômico convive com uma crise organizacional decorrente da conjuntura econômica mundial, dos ajustes nas políticas públicas, das mudanças tecnológicas, produtivas e comerciais, sendo importante analisar o formato cooperativista e sua contribuição para o desenvolvimento socioeconômico e participação autônoma dos associados, sendo necessário ajustes na abordagem, abrangência e objetivo da investigação.

Estes ajustes tiveram como meta proporcionar maior orientação para a raiz do problema investigado, diminuindo a preocupação com a sustentabilidade dos diferenciais organizativos, concentrando o foco na investigação sobre a participação dos associados, considerando que a Estes, cabe o papel de construir, analisar e qualificar as estratégias de sustentabilidade do seu modelo organizacional. Como profissional e doutorando, atuo como Assessor Institucional do Sistema UNICAFES e a construção deste estudo fundamenta-se no reconhecimento e valorização da Agricultura Familiar como segmento fundamental para construção do Desenvolvimento Rural Sustentável.

Sou filho de Agricultores Familiares e minha trajetória profissional teve início no ano de 2005, com a participação como Coordenador do Programa de Capacitação de Agentes de Desenvolvimento Local CRESOL (Cooperativa de Crédito Rural com

Interação Solidária). Essa interação fundamentou ações de apoio na construção de Cooperativas de produção de Leite da Agricultura Familiar (CLAF), na fundação de Cooperativas de comercialização da Agricultura Familiar Integrada (COOPAFI) e, também da fundação de Cooperativa de Prestação de Serviços da Fronteira (COOPERFRONTEIRA), ambas situadas na região Sudoeste do Paraná.

Conforme essas atividades foram ocorrendo, houve uma aproximação de vínculo profissional com a União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado do Paraná (UNICAFES Paraná), com sede no município de Francisco Beltrão, e na sequência, com a UNICAFES Nacional, no Distrito Federal. O trabalho realizado objetivou assessoramento e orientação técnica a programas direcionados e ao fomento das Cooperativas e das redes organizadas territorialmente, no setor de produção, educação, gestão, governança, agroindustrialização, comercialização e representação institucional junto aos espaços governamentais.

Em concomitância, esse assessoramento também orientou a articulação de parcerias com iniciativas nacionais e internacionais com foco na construção de Acordos de Cooperação e Convênios com Governo Estadual, Federal, Sistema Nacional de Educação Cooperativista (SESCOOP), Aliança Internacional do Cooperativismo (ACI) e Organizações de Apoio Internacional (TRIAS - Organização Belga que fomenta o Cooperativismo Solidário em diversas regiões do Brasil.

Este vínculo com a UNICAFES permitiu conhecer o formato das Cooperativas de Sul a Norte do Brasil, com contato contínuo com os mais diversos tipos de desafios e oportunidades sociais e econômicas. Diante da necessidade de qualificar o assessoramento a estas Cooperativas, ingressei no Doutorado buscando qualificação acadêmica para crescimento pessoal, e, construção de propostas que possam ampliar a intercooperação entre o conhecimento acadêmico e as práticas do Cooperativismo Solidário, buscando a construção de uma tese orientada para o maior desafio das Cooperativas – a participação ativa de seus associados.

Antes do acesso ao PPDRS (2007), realizava uma leitura unilateral sobre o perfil das Cooperativas Solidárias, afirmando que sua viabilidade só poderia ser justificada a partir dos seus diferenciais organizativos, presentes na auto-gestão, no controle social e na participação autônoma dos associados. Essa leitura fundamentava a afirmação de que as modificações implementadas no formato de organização, gestão e governança das Cooperativas as distanciava do seu quadro social, diminuindo seus diferenciais de controle e participação social.

Atualmente, não faço esta afirmação com a mesma perspectiva unilateral, pois percebo que algumas iniciativas adotaram sistema centralizado alcançaram maior crescimento econômico e mantêm participação ativa dos associados. Outras iniciativas mantiveram processos mais participativos, no entanto, não conseguiram avançar de forma eficiente em aspectos sociais e econômicos, colocando em crise a própria manutenção dos associados no empreendimento. Diante deste cenário busco compreender como as pessoas reagem e se posicionam diante das Cooperativas e o que estas fazem para gerar condições para o protagonismo dos seus associados.

O Projeto de Pesquisa apresentado para acesso ao doutorado teve o objetivo de compreender essas mudanças, fragilidades e potencialidades, comparando as estratégias de sustentabilidade adotadas pelas Cooperativas do Brasil com as adotadas por outros Sistemas Organizativos das Américas, considerando que esta comparação seria importante para qualificar o formato e o sistema organizacional das Cooperativas vinculadas ao Sistema UNICAFES.

Os estudos do PPDRS, disciplinas, eventos, orientações e o amadurecimento acadêmico, me orientaram sobre novas formas de ver a realização da pesquisa, modificando o foco da investigação. O projeto inicial previa análise sobre as mudanças implantadas nas características e identidade do Cooperativismo Solidário, buscando verificar o quanto estas características geravam sustentabilidade. A construção apresentada na tese orienta a investigação para os associados e sobre o quanto essas Cooperativas promovem o protagonismo destes para construir, qualificar, aprimorar o seu modelo de organização, com a hipótese de que a sustentabilidade deste segmento se encontra na capacidade dos associados participarem e decidirem de forma proativa, autônoma e efetiva os rumos do seu negócio coletivo.

Para tornar essa investigação mais qualificada, recortou-se a abrangência territorial, deixando de ser um estudo das Américas para ser um estudo no Brasil, e também, se recortou a abrangência de público deixando de ser um estudo de todos os ramos cooperativos, direcionando-o para o ramo Agropecuário vinculado ao Sistema UNICAFES, considerando que este ramo é o segmento que carrega maior potencial e as maiores dificuldades de organização do protagonismo dos seus atores. Esse estudo carrega um certo nível de inovação, pois este tema, ainda não recebeu uma tese com abrangência nacional e o Cooperativismo Solidário não possui

documentos claros sobre seus princípios, identidade e características, ampliando a necessidade deste Estudo para a Academia e o público alvo.

Em paralelo, verifica-se que os avanços organizacionais do Cooperativismo brasileiro, estimulou a realização de diferentes trabalhos, artigos e teses, geralmente direcionados para cooperativas regionais de grande porte que seguem a linha de desenvolvimento do agronegócio. A literatura brasileira, envolvendo a temática, destaca-se a partir da década de 1970, quando se concentravam esforços em duas frentes de pesquisa: Uma das frentes concentrava-se no caráter doutrinário e a outra procurava discutir o caráter do desenvolvimento técnico das Cooperativas buscando orientar as cooperativas em sua organização. Nessa perspectiva, pode-se destacar os trabalhos de Pinho e Loureiro (1981).

Nas décadas seguintes, a literatura sobre Cooperativismo passou a ter menos preocupações com os aspectos doutrinários, concentrando estudos sobre “aspectos econômicos” ligados ao desenvolvimento agroindustrial brasileiro. Pode-se citar como referência as obras de Schneider (1981), Benetti (1982), Gonçalves (1987). Destaca-se que esses trabalhos abordam o cooperativismo agropecuário como estruturas econômicas ligadas ao desenvolvimento do capitalismo brasileiro e acopladas ao projeto de desenvolvimento puramente econômico.

Recentemente, verificam-se vários estudos temáticos, setoriais e pesquisas acadêmicas vinculadas ao ramo agropecuário empresarial, com destaque para Farias (2015) e Rocha (2017). Estes pesquisadores descrevem sobre os diferenciais do movimento, participação, gestão, agroindustrialização, trajetória e vínculo com a política nacional de desenvolvimento econômico, abordando vários temas importantes para o aprimoramento do segmento. E paralelo, ao realizar buscas em repositórios nacionais, não verifiquei estudos com abrangência nacional em assuntos relacionados ao Cooperativismo Solidário, demonstrando que este segmento ainda é pouco abordado na esfera acadêmica, principalmente sobre a ótica da construção do protagonismo dos atores (dos associados) nos seus empreendimentos.

O caráter da pesquisa será do tipo descritiva e de levantamento, identificando as opiniões, atitudes e crenças da população pesquisada, descrevendo as variáveis, características e estabelecendo relações entre as variáveis. A perspectiva da pesquisa será de corte longitudinal referente aos anos de 1995 a 2020, fundamentada em um estudo ex-post-facto que tem por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito ocorridas posteriormente e seus efeitos atuais (ROUQUAYROL, 2006).

A abordagem será qualitativa e quantitativa. A parte qualitativa se refere aos dados oriundos de opiniões, considerados como dados moles. A parte quantitativa do estudo se refere ao tratamento de dados por meio de estatística para gerar consistência metodológica as afirmações contidas nesta tese.

Os dados foram coletados por meio de perguntas do estudo, oriundas de opiniões dos participantes e foram transformados em elementos quantificáveis seguindo as escalas para assegurar uma melhor exatidão no plano dos resultados, caracterizando o estudo como quali-quantitativos. A população pesquisada foi composta por Conselheiros(as) e Funcionários(as) de Cooperativas Agropecuárias da Agricultura Familiar vinculadas ao Sistema UNICAFES (Cooperativismo Solidário). Para realização da pesquisa nos 27 Estados do Brasil, foram realizadas pelo pesquisador visitas presenciais em 22 Estados, e contatos a distância a outros 5 Estados (SP, AC, RR, AM e PI) que participaram da pesquisa por meio de formulário on-line na plataforma Google.

O levantamento de dados foi realizado em parceria com a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), tendo como público, representantes de Cooperativas participantes do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL). Esse programa foi construído com o objetivo de promover o aprimoramento na gestão e governança das Cooperativas.

A pesquisa foi realizada em três fases paralelas a execução do programa: A primeira fase da pesquisa foi realizada em 2019 com objetivo de levantar dados para definir o Perfil das Cooperativas. Na coleta de dados aplicou-se o questionário (A) on-line, por meio do Google formulário, com apoio de educadores do PECSOL. Quanto ao método, os participantes responderam o questionário presencialmente durante os cursos realizados nos Estados, objetivando facilitar a compreensão e orientar a construção de respostas relacionadas a realidade das cooperativas, com o olhar dos associados que atuam na gestão e governança destes empreendimentos.

O objetivo do questionário foi sistematizar o volume de recursos - humano, financeiro, produtivo e econômico existentes nas cooperativas, mapeando suas capacidades de promoção do protagonismo dos associados. Contudo, a preocupação inicial se concentrou em sistematizar o perfil das cooperativas, para assim qualificar a compreensão sobre as capacidades existentes neste segmento organizacional. Foram levantadas informações com as seguintes variáveis:

Quadro 1 – Variáveis do perfil das Cooperativas

Blocos	Variáveis
Bloco I Participantes	Estado do participante; ramo cooperativo; função e ocupação.
Bloco II Perfil de Organização	Número de associados; associados ativos; percentual de gênero e geração; estratégias de adesão social; estratégia de participação social; setores priorizados para viabilidade organizacional; comparativo entre setores organizacionais.
Bloco III Perfil de Gestão	Composição do setor de recursos humanos; quantidade de pessoas; valorização dos recursos humanos; dedicação e remuneração mensal; sistema de gestão contábil financeira; conformidade documental das Cooperativas; planejamento estratégico das Cooperativas; acesso a linhas de crédito Pessoa Jurídica; faturamento mensal das Cooperativas; sobra média no exercício 2018; estrutura física, agroindustrial e logística.
Bloco IV Perfil de Governança	Participação dos associados; crescimento no número de associados; participação do conselho administrativo na gestão; tempo dos cargos deliberativos; composição de gênero e geração.
Bloco V Perfil comercial	Modelo de produção desenvolvido junto aos associados; canais de comercialização utilizados; setor responsável pela comercialização; ações integradas desenvolvidas pelo setor comercial e social; ações desenvolvidas para o desenvolvimento rural sustentável.

Fonte: Organização própria, 2019.

Nesta fase participaram da pesquisa 402 Cooperativas, destas 372 são registradas como ramo Agropecuário ou Produção, Bens e Serviços. Desta forma, 372 cooperativas foram objeto do estudo. A análise do perfil das Cooperativas orientou a construção do marco teórico e a aplicação do segundo questionário com o objetivo de qualificar a análise dos associados sobre oportunidades, desafios e a capacidade destas em promover o protagonismo dos associados na organização, gestão, governança e acesso aos mercados.

Na segunda fase da pesquisa foi aplicado o questionário (B), on-line por meio do Google formulário com o apoio de educadores do PECSOL. Quanto ao método, os participantes responderam ao questionário individualmente, no ambiente da Cooperativa, visto que o objetivo foi sistematizar a análise dos associados sobre as ações de protagonismo desenvolvidas pelas Cooperativas.

Nesta fase participaram da pesquisa 1030 pessoas das 402 Cooperativas. O número de pessoas aumentou, pois, a pesquisa também direcionava as pessoas que não atuavam na linha de frente das Cooperativas, buscando sistematizar como os associados percebem o trabalho de promoção do protagonismo desenvolvido por suas organizações. Foram levantadas informações com as seguintes variáveis:

Quadro 2 – Variáveis do perfil dos Associados

Blocos	Variáveis
Bloco I Participantes	Estado do participante; gênero; ramo cooperativo; função; ocupação; idade; escolaridade; capacitação; motivações.
Bloco II Construção social das Cooperativas	Ações de capacitação social; capacitação dos colaboradores; capacitação dos conselheiros; satisfação dos cooperados; participação social; influência da Cooperativa nas ações cotidianas dos associados.
Bloco III Prática do protagonismo social	Espaços de troca de conhecimento; confiança entre os sócios; confiança nos diretores; forma de contribuição dos sócios; intensidade de atividades sociais; acordos e valores organizacionais.
Bloco IV Cooperação estrutural Cooperativista	Nível de preocupação da Cooperativa com os associados; atividades realizadas; conexão com outras iniciativas; espaços de convergência e divergência; participação em redes de cooperação.

Fonte: Organização própria, 2020.

Nesta fase foram utilizadas 99% das respostas, sendo excluídas somente dados de alguns participantes que não enviaram informações completas, conforme solicitado no formulário. Destaca-se que foram utilizadas respostas de 1030 pessoas, 92% destas associadas a cooperativas do ramo Agropecuário ou de Produção. Os outros 8% que restaram vincularam-se aos ramos Crédito, Transporte, Trabalho e Consumo, mas todos demonstraram reconhecimento e interlocução direta com as cooperativas do ramo Agropecuário, objeto deste estudo, por isso 100% das respostas foram utilizadas para mensurar os resultados desta pesquisa.

Na terceira fase foi aplicado o questionário (C) às cooperativas participantes e realizado análise dos balancetes anuais, verificando os resultados sociais e econômicos alcançados pelas cooperativas entre os exercícios 2017-2020. Essa sistematização fundamenta o resultado da pesquisa, mostrando as oportunidade e limites deste segmento, destacando a emergência de nivelamento sobre o projeto de desenvolvimento produtivo e organizacional.

Quadro 3 – Variáveis sobre o resultado das Cooperativas 2017-2020

Blocos	Variáveis
Bloco I Perfil de Organização	Avanços número de associados; associados ativos; percentual de gênero e geração; estratégias de adesão social; estratégia de participação social.
Bloco II Perfil de Gestão	Avanços na composição do setor de recursos humanos; quantidade de pessoas contratadas; sistema de gestão contábil financeira; faturamento mensal das Cooperativas; sobra média no exercício 2020.

Bloco III Perfil de Governança	Avanços na participação dos associados; crescimento no número de associados; participação no conselho administrativo e fiscal; composição de gênero e geração.
Bloco IV Perfil comercial	Avanços no modelo de produção desenvolvido; canais de comercialização utilizados; diversificação e inovações desenvolvidas no setor comercial.

Fonte: Organização própria, 2020.

Os dados gerados nesta fase da investigação destacam um conjunto de variáveis que sistematizam o crescimento das Cooperativas e geram oportunidades para a consolidação sustentável deste segmento. Essas variáveis podem ser consideráveis inaplicáveis se a sua implementação se fundamentar nos limites das Cooperativas. Partindo da ótica das oportunidades presentes no modelo organizacional, percebem-se que as iniciativas que se desafiarem a rever a forma de construção dos seus negócios e realizarem novos investimentos organizacionais, culturais e participativos poderão avançar significativamente na sua sustentabilidade produtiva, social e estrutural.

Na quarta fase de levantamento de dados foram realizadas entrevistas estruturadas com Conselheiros(as), selecionados junto as cooperativas que alcançaram melhores indicadores de resultado econômico e social nos exercícios 2017-2020, com o objetivo de sistematizar de forma qualitativa, questões relacionadas as oportunidades e desafios deste segmento, com a perspectiva dos associados, orientando a construção e as recomendações sistematizadas nesta Tese. As entrevistas realizadas seguiram um roteiro de questões pré-estabelecidas.

Quadro 4 – Variáveis das entrevistas

Blocos	Variáveis
Bloco I Perfil de Organização	Fundamentos do Cooperativismo Solidário; importância da participação dos associados; importância do projeto de desenvolvimento.
Bloco II Perfil de Gestão	Desafios da autogestão; inovações tecnológicas; serviços necessários para maior qualidade administrativa das Cooperativas.
Bloco III Perfil de Governança	Sistema de Governança, e, programas desenvolvidos para construção do protagonismo social.
Bloco IV Perfil comercial	Forma de atuação diante das Políticas Públicas; alternativas para maior autonomia organizacional.

Fonte: Organização própria, 2020.

Em relação aos dados secundários, buscaram-se informações nos registros e documentos das Cooperativas, como: Estatuto Social, Atas das Assembleias Gerais,

Atas dos Conselhos Administrativo e Fiscal, e, nos balanços patrimoniais dos anos de 2017-2020. O objetivo da fonte secundária foi consolidar e confirmar os dados quantitativos para análise e interpretação das informações.

Para análise estatística, mensuração e validação dos dados quantitativos utilizou-se o Sistema Statistical Package for the Social Science (SPSS), com o qual foi aplicado técnica análise de forma unificada, extraindo-se coeficientes de correlação de Spearman do conjunto das variáveis. Realizou-se também o teste de esfericidade de Bartlett que foi significativo. Esses resultados asseguram a pertinência e a confiabilidade dos resultados apresentados pela Análise Fatorial.

Tabela 1 - Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste Bartlett de esfericidade

Teste	Resultado	Situação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,958	Adequado
Teste Bartlett de esfericidade (significância p)	0,000	Adequado

Fonte: Resultados do teste 2020.

A aplicação da análise evidencia a relação entre as variáveis, mostrando a correlação entre as temáticas, favorecendo a construção de iniciativas para o fortalecimento do protagonismo dos associados no Cooperativismo Solidário. Destaca-se que nesta pesquisa, a participação do Sistema UNICAFES favoreceu o retorno de 100% dos questionários enviados, com participação integral de todas as Cooperativas que participaram do PECSOL.

Nos próximos capítulos, formula-se o Marco Teórico do trabalho: no segundo capítulo aborda a construção do Cooperativismo no mundo e no Brasil; no terceiro capítulo, a construção do Cooperativismo Solidário; identidade e Características; no quarto capítulo, o Protagonismo dos Associados e a Perspectiva Orientada ao Ator (POA); no quinto capítulo, realiza-se a análise do perfil social, administrativo, governança e comercial do Cooperativismo Solidário; no sexto capítulo, analisa-se a visão e perspectiva dos Associados; no sétimo capítulo, descreve-se a perspectiva dos associados sobre o Cooperativo Solidário; no capítulo oito apresenta-se a conclusão com recomendações sobre as oportunidades e desafios do Cooperativismo Solidário no Brasil na perspectiva dos associados.

2. COOPERATIVISMO, DOUTRINA E ORGANIZAÇÃO RURAL

O Cooperativismo pode ser estudado sobre várias óticas, linhas de raciocínio, correntes filosóficas, organizacionais, sociais ou econômicas. Nos próximos capítulos descreve-se a base teórica que fundamenta o estudo. Inicia-se recuperando as principais diretrizes que orientaram o reconhecimento do Cooperativismo no mundo, no Brasil, e especialmente, as características do ramo Agropecuário, destacando a forte influência das políticas de Estado sobre a organização rural e sua estruturação. Esta base teórica será importante para analisar a situação organizacional das Cooperativas, viabilizando a oportunidade de fazermos correlações entre os diferentes formatos institucionais existentes no Brasil.

O Cooperativismo tem como fundamento as práticas de cooperação. Já na Pré-história encontram-se registros de cooperação em práticas de tribos indígenas; nas formas de arrendamento de terra presentes nas civilizações Babilônicas; nos atos comunitários desenvolvidos pelos povos Ágapes; nas comunidades Romanas constituídas para uso de pastagem e pecuária comunal; no Egito Antigo na construção das pirâmides e monumentos; na Grécia Antiga na produção da agricultura e de artigos artesanais de consumo, práticas de cooperação inerente ao ser humano. Neste estudo será utilizado o termo cooperação como ação social articulada, alinhada por objetivos comuns para solucionar problemas concretos, como uma ação racionalmente construída para busca de objetivos comuns, e também, ação espontânea inerente a determinados grupos e derivada de suas tradições e costumes, pré-existente às instituições, fundamentada na reciprocidade.

Do ponto de vista sociológico pode-se dizer que a Cooperação é uma iniciativa de integração social construída entre as pessoas para alcançar um mesmo objetivo social ou econômico (PINHO, 1966). Destaca-se que a relação estabelecida entre atos de cooperação e cooperativismo é pouco presente no Cooperativismo em estudo. Percebe-se que formas cooperação espontânea ainda presentes em grupos rurais como forma de lidar com a escassez, de solucionar problemas e necessidades concretas, mas essas práticas tem pouca relação direta com as cooperativas que seguem uma lógica comercial e economicista, subordinada ao sistema produtivo dominante (Rios, 1987; Fleury, 1983).

O termo cooperativismo originou-se da palavra “cooperação”, do senso de justiça, paz, ordem e felicidade, eliminando diferenças sociais e econômicas,

implantando o bem-estar coletivo (KLAES, 1982). Ao longo da história cooperativista essa coletividade foi sendo suprimida em nome dos resultados econômicos individuais. A retomada do sentido e supremacia bem estar coletivo aos resultados individuais é uma das motivações deste estudo, considerando que a perspectiva dos associados é fundamental retomada da cooperação como uma prática racional, espontânea, utópica, coletiva, vinculada as práticas sociais e econômicas.

A Utopia e a busca por sociedades melhores também é presente em todas as fases da sociedade, sendo perceptíveis nas obras de Platão “A república” (1949), de Tomas More “Utopia” (1516), de Tommazo Campanella (1602), “Cidade do Sol”, de Francis Bacon (1620), “A Nova Atlântida”, de Robert Owen (1813), “Uma Nova visão da sociedade”. Estes autores influenciaram direta ou indiretamente a construção e surgimento do Cooperativismo Tradicional, e, o Cooperativismo Solidário tem como missão ampliar a transversalidade deste termo em todas as suas práticas de organização social, cultural, ambiental e econômica.

Nesta introdução teórica recupera-se a noção de sociedade ideal, utópica para construção do Cooperativismo autêntico. Recupera-se a visão de Platão e Morus. Platão (348 a.C.), ainda na Grécia Antiga, no livro a “República” – Politeia, idealiza uma cidade ideal, chamada de Kallipolis. Uma sociedade necessária para manutenção da moral, onde imperava a justiça. Mais recentemente, Thomas Morus (1516) no livro a “Utopia” “Outottos” afirma que a noção utópica é fundamental para a construção de práticas de cooperação formais que impactam na “realidade” dos cooperados. Nesta Tese – Da Utopia a realidade, oportunidades e desafios do Cooperativismo Solidário no Brasil, na perspectiva dos associados é importante remontar os traços do Cooperativismo e a forma como Este foi implantado no Brasil.

2.1 Cooperativismo Moderno

A cooperação é presente em todas as fases da humanidade. O Cooperativismo como um sistema econômico é reconhecido formalmente no final do século XVIII, período no qual aconteceu a revolução industrial que representou a passagem da sociedade rural (vinculada à produção agropecuária) para a sociedade industrial, com mudança do trabalho artesanal para o trabalho assalariado. Esse fato

provocou mudanças de ordem econômica e social que institucionalizaram o surgimento do Cooperativismo Moderno (SCHNEIDER, 1999; Bialoskorski 2006).

A primeira Cooperativas (com documentos arquivados, embora não reconhecidos pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI), foi constituída em 1760 por trabalhadores de estaleiros de Woolwich e Chathan na Inglaterra. Diante de dificuldade econômicas, esses trabalhadores fundaram moinhos de cereais em estrutura Cooperativa, com objetivo de diminuir os custos da produção. O Cooperativismo emergente se expandiu rapidamente pela Europa, e, em 1823 na França já se verificavam mais de 160 associações de ajuda mútua compostas por aproximadamente 12 mil membros, e dessa perspectiva associativista, surgiram as Cooperativas operárias (VEIGA, FONSECA, 2002).

A primeira Cooperativa reconhecida formalmente pela ACI foi constituída em 1843, em Manchester, também na Inglaterra no subúrbio de Rochdale. Nomeada como “Pioneiros de Rochdale”, a Cooperativa foi constituída por 28 tecelões (27 homens e 1 mulher) que formaram um armazém regido por normas coletivas. Em 1844, esse grupo iniciou suas atividades com uma pequena quantidade de farinha, manteiga, aveia e açúcar (ABRANTES, 2004; PINHO, 2004; VEIGA; FONSECA 2001). O Congresso Internacional do Cooperativismo de Praga, em 1948, definiu que seriam consideradas como organização cooperativa, iniciativas que observassem os princípios de Rochdale (POLONIO, 2004).

O Cooperativismo é um movimento que recebe influência do liberalismo econômico presente no século XVIII. A busca pela maior autonomia econômica fundamentou a constituição das Cooperativas como uma alternativa de organização da classe trabalhadora em busca do bem-estar social. Esse movimento ganhou respaldo com as crises geradas pela Revolução Industrial sendo assumido pelas populações marginalizadas como um mecanismo de desenvolvimento inclusivo orientado para o empoderamento das pessoas.

As características e a doutrina do Cooperativismo são fortalecidas pelos ideais da Revolução Francesa (1789). Os lemas “Igualdade, Liberdade, Fraternidade” são objetivos presentes já na fundação dos Pioneiros de Rochdale, mostrando o forte vínculo deste segmento com o contexto societário da época. Neste contexto, destaca-se alguns pensadores são reconhecidos como idealizadores dos preceitos filosóficos que sustentam o Cooperativismo: Roberto Owen (1772 – 1858), Charles Fourier (1772-1837), Philippe Joseph (1747-1793), Benjamins Burchez (1796-1865), François

Fourier (1772-1837), Philippe Buchez (1796-1865), Saint-Simon (1760-1825), Louis Blanc (1812-1882) e Saint Simon (1760-1825). Estes, caracterizam-se como socialistas por suas propostas de construção social e de enfrentamento as crises e desigualdades causadas pela Revolução Industrial e pelo Capitalismo.

O rápido crescimento do Cooperativismo pela Europa provocou a criação de um sistema organizado internacionalmente, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em 1895, por iniciativa de representante de Cooperativas da Inglaterra, França e Alemanha, com o interesse de constituir um órgão representativo mundial, que promovesse intercâmbio entre Cooperativas no campo doutrinário, educativo e técnico. De acordo com Gaiger (2004) e Santos (2002), a criação do Sistema foi precedido por vários debates construídos entre duas correntes com diferentes perspectivas de integração setorial sobre os objetivos do Cooperativismo. A definição da visão oficial, acolhida pela ACI, interfere diretamente no modelo de organização adotado neste segmento, definindo assim, a forma como o Cooperativismo interage com o Sistema Capitalista:

Primeira visão – Pregava a hegemonia dos produtores. Essa visão foi defendida pelo grupo de Cooperativas de Londres que defendiam a participação com principal critério para a autenticidade das iniciativas locais. Esses defendiam as Cooperativas como instrumento de transformação social e de empoderamento do trabalhador assalariado. Rios (1987) classificou essa perspectiva como “ascendente”, partindo da comunidade agrícola e passando pelo beneficiamento da produção, pretendiam atingir o setor de serviços. Nesta categoria se identifica o pensamento de Robert Owen (1771-1858).

Segunda visão – Pregava a hegemonia dos consumidores. Essa visão foi defendida pelo grupo de Cooperativas de Manchester, que defendiam a transformação social por meio da organização dos consumidores, pois para este grupo todas as pessoas são consumidores, mas nem todas são produtores e por isso as cooperativas de consumidores poderiam defender os interesses de todas as classes. Rios (1987) classificou essa perspectiva como “descendente”, com perspectiva inversa, a qual parte do consumo para chegar até a produção. Destaca-se nessa corrente William King (1780 – 1865).

Entre estas perspectivas, uma Cooperativa de Consumo foi considerada o berço do Cooperativismo Mundial. Os princípios de organização definidos por este grupo fundamentaram uma doutrina rígida desvinculada do seu contexto original. De acordo com Santos (2001) e Singer (2002), a influência teórica de Charles Gide foi fundamental para que a ACI assumisse a hegemonia do consumo, que em síntese representa a vitória dos consumidores em detrimento a emancipação dos produtores ou dos trabalhadores cooperativados. A escolha da ACI definiu pelo fortalecimento de um modelo de Cooperativismo Empresarial gerando gargalos presentes nas Cooperativas formadas por produtores com menor poder aquisitivo.

A ACI organização não-governamental foi fundada em 1895, em Londres, em meio a uma discussão acirrada, mas desigual, entre dois grupos, os defensores do Cooperativismo de Produção e os defensores do Cooperativismo de Consumo que apresentavam objetivos absolutamente divergentes sobre o conceito e o papel das Cooperativas. O crescimento do Cooperativismo de Consumo fundamentou a completa modificação dos fundamentos iniciais da organização de trabalhadores em Cooperativas, como as idealizadas principalmente por Owen e Fourier. Rech (1995), considera que estes posicionamentos destacam a perspectiva assumida pela ACI.

Do “ponto de vista socialista” e do “ponto de vista capitalista”, considerando que a aparente contraposição entre as iniciativas de produção e as de Consumo podem ser destacadas com normais ao surgimento de um sistema organizativo, mas na realidade, estas propostas buscavam viabilizar projetos políticos absolutamente diferentes. O resultado do embate, para a ACI, foi à subversão das ideias dos socialistas utópicos, transformando as Cooperativas em uma forma de empresa capitalista que, distinguia-se das demais por apresentar uma casta de sócios cooperados que deveriam aplicar os princípios definidos internacionalmente pela ACI, interpretados a partir de uma perspectiva liberal.

A Aliança Cooperativa Internacional se tornou uma organização bastante representativa do projeto liberal de Cooperativas e auto intitulou-se a definidora dos valores e princípios do cooperativismo para o mundo, e em prol da atualização desses princípios, vem se reunindo historicamente em seus Congressos. No Congresso de Paris, no ano de 1937, foram estabelecidos sete princípios para as Cooperativas: livre adesão; controle democrático (uma pessoa/um voto); distribuição do excedente aos associados “pró-rata” de suas transações; que o interesse sobre o capital fosse limitado; neutralidade política e religiosa; desenvolvimento da educação.

Na visão de Arruda (1996) e Pinho (1966, 1973, 1981, 2004), o alcance de bons resultados exige sempre o equilíbrio de uma dupla característica: o aspecto social e o econômico, na busca do aperfeiçoamento de suas atividades, tendo respeitada sua filosofia. Nas últimas décadas, Universidades e entidades representativas vem se dedicando ao estudo das teorias e atividades econômicas da Cooperativa, procurando adaptar os princípios doutrinários do Cooperativismo às novas mudanças econômicas, adaptando a doutrina cooperativista ao atual ambiente socioeconômico, surgindo vários modelos das Teorias Cooperativistas:

- 1. Teoria do Cooperativismo Global** – baseada nos Princípios de Rochdale tem como principal característica a oposição da economia de mercado;
- 2. Teoria do Cooperativismo Sistêmico** – baseada no ato de cooperar, com esquemas de organização para as fases do desenvolvimento cooperativo;
- 3. Teoria do Cooperativismo Fiduciário** - fundamentada no “homem cooperativo” sem interesse em bases egoístas;
- 4. Teoria Cooperativista Neoclássica** – defende o Cooperativismo com um instrumento de organização de produção da sociedade e da economia;
- 5. Teoria de Münster** – articulada como crítica ao Cooperativismo Rochdaleano. Considerada adequada para a construção do Cooperativas na América Latina. Trabalha a cultura cooperativista e os desafios econômicos.
- 6. Teoria do Comportamento Cooperativo** – articulada pelas motivações econômicas, sociais, psicológicas que levam os homens a serem cooperados e o comportamento do grupo social cooperativo;
- 7. Teoria Moderna da Cooperação** – ancorada nas tendências da “Escola Münster”, baseada na tríade: autoajuda, autogestão e autorresponsabilidade.

Como relatado acima, verifica-se diversas teorias sobre a forma de organização das Cooperativas, contudo, em ambas percebe-se o consenso de que estas sociedades que se estruturam para fortalecer o trabalho conjunto, tendo como objetivo, a solução de problemas comuns de determinado grupo de pessoas, também é consenso a necessidade de conscientizar os associados sobre a disposição em receber inovações sociais e econômicas para sustentabilidade institucional.

Neste estudo sobre o Cooperativismo Solidário Brasileiro será utilizada a base da teoria do Comportamento Cooperativo, analisando as motivações econômicas, sociais e psicológicas que levam o homem a se tornar cooperado. Bem como, o que se implica na necessidade permanente de se adaptar às mudanças, procurando conceituar o comportamento do cooperado por meio da análise da personalidade econômica de base; da situação do problema; da forma como as Cooperativas trabalham a participação dos associados.

Mesmo com as diferentes teorias, as Cooperativas têm seu desenvolvimento baseado em um conjunto de princípios existentes desde 1844, adequados com reformulações ocorridas em 1937, 1966 e 1995 (Perius, 2001). A ACI em Manchester no ano de 1995, conceituou Cooperativa como associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, mediante uma espécie de empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática, unificando a diversidade organizacional presente no movimento cooperativista.

Esse modelo organizacional se consolida por meio dos princípios da sociedade cooperativa: I. Adesão voluntária e livre; II. Gestão democrática pelos membros; III. Participação econômica dos membros; IV. Autonomia e independência; V. Educação, formação e informação; VI. Intercooperação; VII. Interesse pela Comunidade. Os Princípios são trabalhados por diversos autores do Cooperativismo (ACI, (1968); Namorado (1999), Irion (1997); Klaes (1982); Schneider (1999, 2003); Cattani (2003); Mance (2002); Frantz (2003); Pinho (1982, 2004), com afirmação sobre importância dos princípios para a organização e sustentabilidade social e econômica deste segmento. Para descrever sobre oportunidades e desafios do Cooperativismo Solidário no Brasil, na perspectiva dos associados”, essa Tese fundamenta-se nos princípios como fundamento e instrução indutora da organização e participação ativa dos associados:

- A Adesão voluntária e livre, as Cooperativas mostram-se como organizações abertas a todas as pessoas com interesse de utilizar os seus serviços e assumir suas responsabilidades de forma autônomo.
- A gestão democrática dos Membros garante o controle dos membros e participação na tomada de decisões;

- A participação econômica dos membros orienta investimentos coletivos para o alcance de resultados comuns; com o princípio da autonomia e independência garante o controle democrático e a autonomia da Cooperativa;
- A Educação, Formação e Informação orienta e legitima este segmento organizacional garantindo condições para participação qualificada;
- A Intercooperação fortalece a Cooperação interna e possibilita que esta cooperação seja ampliada para outros grupos cooperativos
- O interesse pela comunidade fortalece o vínculo e o compromisso com a agenda do desenvolvimento local sustentável.

Todos os Princípios são interligados, mas o quinto Princípio precisa de análise diferenciada, visto ser uma condição de crescimento continuado do Associado, como pessoa (Educação) e profissional (Formação), além do acesso deste, a todas informações relativas a Cooperativa (Informação), ampliando seu conhecimento sobre a importância, desafios e vantagens da cooperação. Essa Tese foi construída a partir de dados das Cooperativas gerados por intermédio do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL), considerando que o princípio da educação, formação e informação, quando bem aplicado é o principal instrumento para o sucesso e consolidação da organização de uma cooperativista.

Essa premissa foi defendida como instrumento crucial para a sustentabilidade das Cooperativas, sendo enfatizada a necessidade de maior interação com Instituições de Ensino Governamentais e Não Governamentais para orientação de conteúdos e metodologias apropriadas; continuidade das atividades de capacitação e educação por parte das Cooperativas, não restringindo às obrigações estatutárias; maior foco na associação de pessoas diminuindo o predomínio dos interesses comerciais; ampliação de pessoas preparadas para organizar e realizar as ações educativas (PECSOL, 2019).

A fundamentação desta Tese, também considera, as diferentes correntes e teorias que fundamentam as bases do Cooperativismo, com destaque para alguns teóricos que influenciam nas posições assumidas pelo Cooperativismo Brasileiro na sua construção organizacional e ajudam a compreender as oportunidades e desafios presentes no Cooperativismo Solidário. A partir de Goerck (2005) destacam-se

precursores da doutrina cooperativista, que marcam de maneira mais expressiva a forma de organização do Cooperativismo Solidário:

1. Robert Owen (1771-1858), Inglês - Mediante da ação prática na “Fábrica de Lanark” (Escócia), desenvolve uma estrutura humanizadora das condições de trabalho, com a preocupação com o bem-estar e com a educação dos trabalhadores. O autor apresenta o “sistema econômico cooperativo” constituído sobre bases racionalistas e pacifista como alternativa ao Capitalismo Europeu. Sua ótica motiva a organização das Cooperativas com o público urbano a partir do formato empresarial auto gestor. Numa análise do Cooperativismo mundial pode-se afirmar que sua visão é presente em grande percentual das Cooperativas na atualidade.

2. Peter Cornelius Plockboy (1640-1725), Holandês - Utilizando-se do “Ensaio para tornar os pobres felizes”, desenvolve ações para reunir os povos em pequenas associações – “Republicas”, onde a propriedade individual se manteria, mas desapareceria a exploração coletiva, prevendo uma ligação orgânica entre a agricultura e a indústria, onde o lucro dos empreendedores seria empregado para o bem dos operários. A proposta de intercooperação entre as iniciativas dos produtores e dos consumidores, desenvolvida por Plockboy é um dos grandes desafios presentes neste modelo organizacional.

3. Willian King (1780 – 1865), Inglês - Por intermédio da obra, “A Indústria” (1823), estuda a industrialização e considera que este processo de organização produtiva pode ser um novo modelo social, defendendo a Cooperativa como instrumento para que os operários se libertassem do Estado. O trabalho é o pilar do Cooperativismo. A Cooperativa permite aos operários, mediante a acumulação de capital, organizar sua força de trabalho. Propõe a reorganização da sociedade com base na ciência e na indústria. Desenvolve a ideia de autoajuda (self help), tendo em vista, a realização de uma vida mais humana diante de economias coletivas formadas por associações com ligação entre produção e consumo.

4. François Marie Charles Fourier (1772 – 1837), Francês - O lugar ocupado por Robert Owen na história das ideias cooperativas na Inglaterra é ocupado por Fourier na França. Este autor propõem a solução do problema social com a construção de vários grupos que organizam a vida em comum – “Falanges”, propondo a criação de unidades de produção e consumo, formadas por membros pertencentes a todas as classes sociais. O falanstério não seria uma colônia comunista. As classes teriam estilos de vida e consumo conforme sua renda e gosto. Ao contrário de Owen, Charles Fourier pensou em abolir de suas colônias as desigualdades entre ricos e pobres, de maneira que em seus falanstérios deveriam existir uma classe de caráter gratuito para valorizar e promover o desenvolvimento social. A linha de ação de Fourier é bastante presente nas linhas fundacionais do Cooperativismo Solidário.

5. Philippe Buches (1796 - 1865), Belga - Historiador e político foi mentor para organização das Cooperativas de Trabalho, principalmente aquelas vinculadas às pequenas indústrias. Apontado como primeiro teórico e doutrinador científico do Cooperativismo, reconhecido pelo livro: “Diário de Ciências Morais e Políticas” (1831). Esta obra é destacada por Frantz (2001), pela argumentação racional e bases técnicas firmes que tratam da importância do auto financiamento do empreendimento para sua sustentabilidade econômica. Na França, Buches tentou organizar “associações operárias de produção”, nestas, os trabalhadores recebiam salários justos e benefícios equivalentes a 80% das sobras, 20% era destinado para constituição de um fundo comum indivisível, indissolúvel e inalienável. Esse fundo tinha como finalidade preservar a entidade. A proposta de Buches fundamenta o formato de capitalização para as Cooperativas.

6. Louis Blanc (1811-1882), Francês - Contribuiu para constituição das Cooperativas de Trabalho com a criação de “Oficinas sociais”. Advertiu que a criação de locais de trabalho só teria viabilidade mediante parcela de empréstimo do Estado a serem pagos depois que as “oficinas” estivessem estruturadas. Os trabalhadores se associariam livremente, elegeriam de forma democrática seus dirigentes, entre seus pares, e distribuiriam uma parte dos

benefícios da empresa proporcionalmente às atividades realizadas. Louis Blanc considerava suas “Oficinas Sociais” como células de um novo sistema econômico nas quais solidariedade de todas as indústrias poderiam se prevenir às crises econômicas. Seu pensamento orientou a constituição de políticas públicas de apoio ao Cooperativismo, destacando o papel do Estado diante da organização econômica da população. Atualmente, estas políticas são importantes, mas quando não construídas de forma autônoma e sustentável, podem gerar dependência e crises organizacionais.

7. Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883), Alemão - Mobilizou-se na fundação de sociedades de crédito em que ricos cediam os capitais necessários para que os agricultores pobres aplicassem na sua atividade. Percebendo que o assistencialismo não era a solução definitiva para a miséria e as desigualdades sociais reinantes, partiu para a organização de Bancos populares proporcionando acesso a crédito com juros reduzidos principalmente para os artesãos. No ano de 1863, preparou um projeto de auxílio mútuo e apresentou ao Parlamento Prussiano. Esse projeto foi promulgado como primeiro Código cooperativo da Alemanha e do mundo. Era um visionário da intercooperação. Sua visão orientou a constituição de Cooperativas locais integradas em redes regionais.

8. Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 - 1888), Alemão - Organizou iniciativas do ramo crédito para atender à necessidade dos agricultores. Sua iniciativa foi orientada para criar soluções para a dependência e o assistencialismo presente nas comunidades. Raiffeisen criou Cooperativas de crédito para ampliar a autonomia dos produtores no acesso ao crédito. Por meio delas, os camponeses foram motivados a aprender o valor da poupança aliado ao conceito da ajuda mútua. O modelo de Raiffeisen orientou a constituição de Cooperativas de Crédito Rural no Brasil.

9. Luigi Luzzatti (1841-1927), Italiano - Conheceu o modelo de Hermann Schultze e procurou construir inovações para as Cooperativas de crédito que seriam implantadas na Itália. Sua forma de organização orientou o maior empoderamento dos participantes, impulsionando as pessoas a buscarem o

crescimento para que a ação do Estado fosse um resultado articulado pela ação social. No Brasil, a primeira cooperativa deste modelo foi constituída em Lajeado no Rio Grande do Sul - SICREDI Vale do Taquari. No seu pensamento Luzzatti considera que o crédito é um instrumento essencial para o desenvolvimento da população, afirmando que a circulação de dinheiro que possibilita o comércio e o consumo.

10. Theodor Amstad (1885 – 1938), Suíço - Padre jesuíta designado para atividades pastorais no Brasil. Tornou-se um importante líder dos agricultores e sua atividade fundamentou a constituição da primeira Cooperativa de crédito no Brasil – SICREDI Pioneira – RS. Diretamente, Amstad ajudou a fundar 15 Cooperativas de crédito e outras 26 Cooperativas de diferentes ramos.

Destaca-se ainda que filósofos como Kant (1724-1804) e Rousseau (1712-1778) construíram na mesma época pensamentos sobre a democracia e a educação, considerando estas premissas essenciais emancipação dos indivíduos. Estes afirmam que o feudalismo e o monarquismo não são as únicas maneiras de organizar a sociedade (MARTINS et al, 2000). O Cooperativismo desenvolveu-se em diferentes áreas da economia, de vários países. O foco no desenvolvimento socioeconômico, caracterizou o movimento do Cooperativismo moderno (Frantz, 2003).

Existem várias correntes teóricas presentes na fundamentação do Sistema Cooperativista. Algumas correntes integradas a Agricultura Familiar, orientam a organização das Cooperativas a partir de um modelo produtivo, baseado na luta de classes (LIGUORE, 2007), afirmando que este Sistema segue a teoria de Karl Marx (1818 - 1883), considerando a “dialética” na sua estratégia de organização, e a “lutas de classe” para defender seu projeto e fortalecer suas relações sociais.

Analisando as perspectivas gerais do Cooperativismo afirma-se que Marx não é reconhecido como um precursor do sistema cooperativista, entretanto, sua teoria fundamenta a organização de classe e as noções de trabalho, produção, capital, também orientam a cooperação como um movimento alternativo ao capitalismo. Para Marx (1983), o Cooperativismo como um instrumento para organização do trabalhador é inseparável das lutas de classes. No entanto, pelo seu objetivo e natureza, pode ser

organizado por qualquer classe social, contra ou favor da emancipação dos trabalhadores a depender da classe social que o impulsiona.

O autor destaca: “as sociedades de cooperativas só têm valor na medida que forem organizadas pelos próprios trabalhadores, sem estar vinculadas ao Estado ou a Burguesia” (MARX, 1975, p. 237). Neste sentido, no livro “O Capital” - tomo III, o autor mostra-se contrário a forma como o Cooperativismo se relaciona com o Capitalismo, salientando a importância da ruptura para que este sistema não caia nos mesmos defeitos presentes no capitalismo. Nesta perspectiva, as Cooperativas apresentam-se como instrumentos importantes para construção e transformação das estruturas sociais, mas devem ser meios para a transformação social, cultural e econômica e não um fim em si mesmas.

A teoria marxista propõe a ruptura com o Capitalismo como opção necessária para construção de novos sistemas econômicos. Nesta perspectiva, pode-se afirmar que o Cooperativismo Empresarial não segue a proposta de Marx e o Cooperativismo Solidário, se aproxima desta proposta, mas não a segue como teoria organizacional, se portando como uma “Terceira Via” entre o Capitalismo e o Comunismo, não apresentando na prática um caminho para combater o capitalismo, mas como uma iniciativa para promover um capitalismo mais humano.

Neste retrato organizacional afirma-se que a construção teórica do Cooperativismo se organiza em três fases: a primeira marcada pelo Idealismo; a segunda pela união entre valores humanísticos e solidários com questões econômicas; e a terceira pela manutenção do solidarismo, mas com maior preocupação econômica. A presença expressiva destas fases no Cooperativismo Mundial consolida um modelo de cooperação, que segue a mesma lógica comercial capitalista, fato que pode limitar a construção autônoma do protagonismo social.

Atualmente, o Cooperativismo representado pela ACI conta com mais de 230 organizações cooperativistas entre seus membros, com presença em mais de 100 países que agrupam mais de 1 bilhão de pessoas. Uma em cada sete pessoas do planeta está ligada a alguma Cooperativa, demonstrando com bases sólidas a importância deste segmento para o desenvolvimento global (ACI, 2019). O último Senso global do Cooperativismo realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2014), apontou a existência de mais de 2,6 milhões de Cooperativas no Mundo. O estudo também indica mais de 12,6 milhões.

No Brasil são registradas na OCB, 1.613 Cooperativas que agregam 1.021,019 cooperados (OCB, 2019). Para abordagens do Cooperativismo no Brasil, será apresentado um breve percurso histórico sobre a construção deste Sistema. Demonstrando assim, que o governo brasileiro adotou na década de 70, nas esferas política e legislativa o posicionamento da ACI e, para isso, constituiu uma organização de representação denominada Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que exerce influência direta na definição das normas que regem as Cooperativas, mesmo após da Constituição de 1988, que retirou desta organização as atribuições referentes ao registro e fiscalização, ficando estas funções restritas aos órgãos públicos.

2.2 Cooperativismo no Brasil

A experiência brasileira de Cooperativismo é profundamente ligada à religião Cristã, vinculadas a Igreja Católica e Luterana. Várias iniciativas receberam influência de padres jesuítas em razão da filosofia associativa e da própria doutrina cristã comunitária. O Sistema implantado no final do século XIX, tem sua origem marcada com a vinda dos imigrantes europeus e a nova situação econômica gerada pela abolição da escravatura - Lei Áurea (Lei Imperial n.º 3.353/1888). Com a crescente troca da mão de obra escrava pelo trabalho assalariado dos imigrantes, no final do século XIX, pode-se observar a vinda para o Brasil de europeus que formaram a massa trabalhadora dos grandes latifúndios ou que formaram pequenas propriedades agrícolas (OLIVEIRA, 1984).

A origem do Segmento no País é reconhecida 45 anos após o surgimento da Cooperativa de Rochdale (OCB, 2019). Conforme é advertido por Alves (2003), é muito difícil saber exatamente qual foi a primeira cooperativa fundada no Brasil, já que naquele período os dados oficiais eram difíceis de serem registrados. Contudo, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) credita a Cooperativa de Consumo de Ouro Preto, como a primeira a ser registrada no país, fato ocorrido em 1889, apenas um ano após a assinatura da Lei Áurea.

De acordo com Madoenho (2011) e Reis (2015), o Cooperativismo emergiu no Brasil em 1847, quando Jean Maurice Faivre organizou a Colônia Agrícola Tereza Cristina, situada no município de Cândido de Abreu, situada na região Central do Paraná. Segundo o Autor, Faivre era adepto de Fourier e empenhou-se em constituir

uma comunidade nos moldes Cooperativistas. Verifica-se que a Colônia foi fundada 3 anos após a fundação da Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale.

O Cooperativismo carrega traços de existência antiga no Brasil. De acordo com Departamento Nacional de Cooperativismo (DENACCOOP, 2006), antes do Cooperativismo ser reconhecido “como doutrina”, o sistema de cooperação já era vivenciado pelos indígenas brasileiros que utilizavam de práticas coletivas para melhorar o desempenho em busca da sobrevivência. Esse período é considerado como parte do processo chamado de “Pré-Cooperativismo”. Além dos indígenas, as primeiras reduções jesuíticas, também se utilizaram do “trabalho comunitário” para organização das comunidades durante o século XVIII.

O cooperativismo formal, nascente no século XIX fundamentou-se no caráter estratégico de gerar bem-estar social para os trabalhadores, no entanto, a partir do século XX, o Cooperativismo é formado principalmente por produtores rurais e direcionado à visão mercantilista, com objetivo de se fortalecer economicamente, aproveitando-se das oportunidades que da formação do mercado interno brasileiro. Nesse sentido, o cooperativismo brasileiro nasce com objetivos diferentes do europeu.

Na Europa, o cooperativismo representou uma reação proletária aos problemas gerados pelo Capitalismo, na América Latina, mais especificamente no Brasil, o cooperativismo nascente no século XX, até a Constituição de 1988, em grande parcela é orientado pelas elites econômicas numa economia agroexportadora (ABRAMOVAY, 1992, 2004), fato que distanciou esse segmento da Agricultura Familiar. Neste contexto a gênese do cooperativismo agropecuário brasileiro surgiu no último decênio do século XIX e teve seu desenvolvimento intensificado a partir do século XX, revelando em sua fase inicial, forte herança dos imigrantes de países europeus, principalmente da Alemanha, Itália e Holanda, assim como, de países asiáticos e Japão, que fundaram Cooperativas de produção e consumo.

Apesar do cooperativismo brasileiro ter sua base na Europa, há muitas especificidades que diferenciam a maneira como surgiram e se desenvolveram as cooperativas brasileiras. Existe um processo em comum quanto ao surgimento no que diz respeito ao caráter “defensivo e ofensivo”, que definem as Cooperativas como alternativas defensivas aos problemas causados pelo Capitalismo. Para Gaiger (2011), há uma grande diferença entre o modelo europeu e o modelo implantado no Brasil. No primeiro caso, participavam operários desprovidos de capital, com uma ótica centrada no desenvolvimento social e econômico. No caso do Cooperativismo

implantado no Brasil, participaram pequenos e médios e mesmo grandes empresários que já possuíam os meios de produção. Como capitalistas passaram a objetivar o aumento da lucratividade, numa ótica centrada no desenvolvimento econômico.

Várias circunstâncias históricas foram importantes para a constituição das Cooperativas, sendo crucial a Constituição da República em 1889 - que propiciou “um ambiente mais favorável à liberdade de associação”. Nesse âmbito, o Estado passa a legislar efetivamente sobre o associativismo rural no País e molda estas organizações de acordo com seus interesses. A primeira Lei Cooperativista foi colocada em prática, no Brasil, em 1903, com o decreto nº 979 (PORT, 2011) misturava o Cooperativismo com o Sindicalismo, permitindo a unidade e organização de trabalhadores rurais para defesa e reivindicações de direitos. Apenas em 1907, com o decreto nº 1.637 é que se criam sindicatos de profissionais e Sociedades Cooperativas – que receberam, nesse período, o mesmo tratamento de sociedades anônimas.

Somente com o Decreto nº 22.239, promulgado em dezembro de 1932, o Estado reconhecesse as Cooperativas e suas características específicas. Essa lei proporcionou a liberdade para constituição e funcionamento das Cooperativas com suas doutrinas e regimentos próprios, o que identifica, pela primeira vez, o entendimento do Estado sobre essas organizações. A partir desse decreto, o Governo Federal passou a incentivar a expansão das Cooperativas, com isenção de impostos e simplificação de suas funções (BULGARELLI, 1973; GONÇALVES, 2005).

Com esta orientação estatal o cooperativismo agrícola deixou de ser um movimento legítimo dos produtores, passando a ser um instrumento governamental. Devido a intervenção estatal, as Cooperativas perderam o controle sobre a própria produção. A Política Pública orientou a transformação de Cooperativas Agrícolas em empresas cooperativas, objetivando promover a modernização e aumento de produtividade, com uma política de integralização horizontal e vertical, aumentando a participação agroindustrial e concorrendo diretamente com as agroindústrias da cadeia agroalimentar, aumentando o poder das Cooperativas frente aos concorrentes (VALADARES, 1990; CAZAROTTO, 2012).

Essa política agrícola que apresenta como característica a modernização dos meios de produção no campo com fertilizantes químicos, máquinas, equipamentos, agrotóxicos, melhoramento genético, investimentos em industrialização e infraestrutura, fortaleceu o controle do Governo na integração da agricultura com a

agroindústria e resultou na dependência e na subordinação da agricultura, tornando-a economicamente inviável sem os recursos e o apoio do poder público, que passou a regular a produção por meio do crédito ou subsídios de acordo com um sistema de classificação (ANDRADES; GANIMI, 2007).

Essa relação do Estado com Cooperativismo mostra-se utilitarista, não sendo verificados traços para o crescimento da autonomia deste segmento. Paralelamente, estes modelos concentradores distanciou a Agricultura Familiar do quadro social deste segmento, pois as demandas deste segmento não eram atendidas pelo formato cooperativo presente no Brasil. Esse processo de intervenção estatal indiretamente promoveu um processo de mobilização e fortalecimento social para reconstrução de um Cooperativismo autogestionário que se fortaleceu com a Constituição de 1988. Perius (2001), destaca que este contexto pode ser organizado em três fases:

1. Fase de Constituição e Ordenamento (1903 a 1938) - Período movimentado em termos legislativos, repleto de marchas e contramarchas desde o Decreto-legislativo nº 979, de 6 de janeiro de 1903, primeiro marco legal, até o Decreto-Lei (DL) 22.239, de 1932 que proporcionou às Cooperativas razoável liberdade de constituição e funcionamento.

2. Fase intervencionista Estatal (1938 a 1988) - Caracteriza-se pela tutela estatal sobre o funcionamento das Cooperativas, e por esta razão o número de instrumentos normativos é amplo, destacando-se o DL nº 59, de 21/11/1966, pelo qual o Governo passa a coordenar o Sistema Cooperativista com controle Estatal e a Lei nº 5.764/71 que define e institui a Política Nacional de Cooperativismo.

3. Fase Autogestionária (a partir de 1988) – Reconhecida com a redemocratização do Brasil mediante a construção e publicação da Constituição Cidadã, na qual o Cooperativismo recebeu tratamento específico no texto constitucional, a exemplo do art. 5º, inciso XVIII que permite a criação de Cooperativas sem autorização e interferência do Estado.

A Constituição Cidadã prevê a liberdade organizativa, mas o Cooperativismo ainda é mantido sob as regras da Lei 5.764 de 1971, que “substituiu toda a legislação

anterior a respeito do Cooperativismo e unificou o Sistema em torno da representação na OCB” (BRASIL, 1971). Esse fato respalda o argumento de que o intervencionismo governamental sempre foi presente no Cooperativismo, mostrando-se prejudicial a construção de um processo autônomo (Crúzio, 1999).

O contexto político-econômico da década de 1980 é de grande relevância para compreender as mudanças ocorridas nas gestões administrativas e nos modos de produção das Cooperativas no meio agrícola. A crise da dívida externa aliada à crise internacional foram alguns dos fatores determinantes para um período de recessão da economia nacional e de forte pressão inflacionária, que obrigaram a tomada de medidas ortodoxas contracionistas pelo último Governo Militar. Nesse período as Cooperativas passaram por dificuldades econômicas, pois o “paternalismo estatal” das décadas anteriores, permitiu um crescimento irregular, com má administração e falta de engajamento de seus associados gerando uma forte instabilidade organizacional nesse período.

Com o fim do Governo Militar, o Brasil passa por um longo período de tentativas de ajuste e estabilização da inflação. Diante da crescente instabilidade econômica, o Governo limita o subsídio desse setor. O abandono do protecionismo que o Estado exercia gerou dificuldades econômicas ao segmento no decorrer da década de 1980 (MARTINS, 2000; MIRANDA; TIBURCIO, 2011).

Mesmo em crise, o Estado buscou manter seu apoio às Cooperativas por intermédio da Secretaria Nacional de Cooperativismo (SENACOO), criada em 1984, pelo Decreto 90.393 (BRASIL, 2006). Entretanto, com a reação autônoma diante deste contexto, fortaleceu a autonomia organizacional e promoveu o desatrelamento da ingerência estatal, consolidando esse movimento de pressão em prol da autonomia das Cooperativas por meio da Constituição de 1988 que assegurou – de acordo com o seu Artigo 5 – a autogestão e a autonomia organizacional (Gonçalves, 2005).

Em 1990, por meio da Lei nº 8.015 foi extinto o Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC) e, constituído o Departamento Nacional de Cooperativismo e Associativismo (DENACOO) ligado à Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC), incorporado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com as atribuições de fomentar o setor. Em 1991, condigno aos problemas do mercado foi extinto o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) vinculando o acesso às políticas de crédito diretamente ao MAPA.

Devido às crises que afetaram as Cooperativas, nas décadas anteriores em 1998, foi publicada a Medida Provisória – MP 1.715-2 que dispõe sobre o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP), o qual pretendia instituir linhas de crédito às Cooperativas, e, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) para qualificação e capacitação dos associados e funcionários das Cooperativas (BRASIL, 2006).

Diante dessa reconstrução da trajetória do Cooperativismo brasileiro verifica-se que o segmento sempre foi protegido e influenciado pelas políticas estatais. Esse processo foi construído de forma consciente pelo Estado e Cooperativas. De um lado, o Estado precisa de um instrumento para orientar as políticas de desenvolvimento, principalmente para o setor agrário, de outro lado, as Cooperativas queriam utilizar das Políticas Públicas para aumentar seu poder de organização produtiva e agroindustrial. Nesta construção, parcela da população foi marginalizada por não possuir condições para acompanhar as políticas de desenvolvimento concentradoras orientadas pelo Estado conservador.

Até a década de 1990, o setor agropecuário brasileiro teve um único espaço governamental o MAPA, o qual orientou o desenvolvimento rural associado ao conjunto de intervenções dirigidas e orientadas pelo Estado, geralmente de caráter compensatório, implantadas como solução para promoção do desenvolvimento produtivo, com modernização integrada ao conjunto da economia por meio da indústria, comércio e serviços.

Somente após da década de 1990 aconteceram mudanças na abordagem sobre as formas de desenvolvimento rural presentes no Brasil. Neste novo momento político foram construídas Políticas Públicas e discussões teóricas sobre o desenvolvimento rural que emergiram em bases diferentes das construídas na década de 1970. Essa retomada foi influenciada pelas transformações sociais, políticas e econômicas que aconteceram no Estado, na Sociedade Civil e na academia.

A crise econômica da década de 1980, definida como a “década perdida” despertou conscientização política no Brasil, fundamentando o processo de abertura e redemocratização do País. Neste cenário as organizações e movimentos sociais que haviam sido suprimidos durante a Ditadura Militar, voltaram a ser reivindicativas, proativas e propositivas, ampliando a construção de propostas para a promoção do desenvolvimento rural, incorporando a noção de sustentabilidade.

Nesta reconstrução das Políticas Públicas orientadas para o desenvolvimento rural, destacam-se discussões em torno dos potenciais da Agricultura Familiar. Na metade da década de 1990 esta noção se confirmou com a constituição de uma categoria social, conforme indicado por Schneider, Mattei e Cazella (2004). Essa legitimação não aconteceu naturalmente. Seu reconhecimento está fortemente ligado a recomposição do movimento sindical (FAVARETO, 2006; SABOURIN, 2007).

Esse movimento resultou a crescente influência da ação do Estado no meio rural, decorrentes das Políticas Públicas orientadas para Agricultura Familiar com ações relacionadas a Reforma Agrária, Segurança Alimentar e outras. Nos Governos do Presidente Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso o estado passa a reconhecer de maneira concreta demandas dos movimentos sociais, gerando a sanção da Lei Agrária em 1993, e, com a retomada das políticas de fomento ao desenvolvimento sustentável destaca-se a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) em 1996. Também se destaca a criação da Secretaria Especial Extraordinária de Assuntos Fundiários (SEEAF) que viria a ser o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) em 1999.

No MDA o tema Cooperativismo da Agricultura Familiar foi trabalhado pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) que em 2006, criou o Departamento de Cooperativismo, Negócios e Comércio (DECOOP). Em 2011, foi extinto este departamento e constituído na Secretaria de Agricultura Familiar (SAF), junto ao Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor (DGRAV) a diretoria de Cooperativismo, com o objetivo de ampliar Programas de Gestão e Comercialização.

Todos os programas deste Ministério foram orientados Agricultura Familiar, mas não foram desenvolvidas políticas estruturantes para o Cooperativismo da Agricultura Familiar, ficando este segmento relegado ao apoio indireto recebido através das Políticas Públicas direcionadas aos seus associados.

Nesta breve memória do Cooperativismo brasileiro percebe-se que no País não foram desenvolvidas políticas de apoio a construção de vertentes autônomas de organização coletiva. Em vários períodos, o Estado utilizou o Cooperativismo de forma utilitarista para implementar suas políticas de desenvolvimento. Esse processo gerou uma cultura negativa quanto ao segmento e exclusão das classes menos desenvolvidas. Esse processo só começa a ser modificado pós Constituição de 1988.

No próximo capítulo, verifica-se como essa trajetória influencia o desenvolvimento do Cooperativismo Agropecuário e orienta um formato de participação social.

2.3 Cooperativismo Agropecuário

O Brasil apresenta uma série de fatores que impulsionam o desenvolvimento do Agronegócio, com destaque para o contexto ambiental favorável para a grande disponibilidade de terras, com 103 milhões de hectares como área de reserva apropriada para a agricultura, tecnologia disponível, recursos humanos qualificados e grande potencial de produção de bioenergia. A grande disponibilidade de terra adequada para atividades agropecuárias, aliada a fatores climáticos favoráveis, à abundância de água, ao avanço tecnológico e ao perfil empreendedor dos produtores potencializou o crescimento dos setores da agricultura e da pecuária, um dos principais setores econômico do Brasil (MARTINS, 2000; FERREIRA, 2012; CALLADO, 2008, 2011).

De acordo com CEPEA (2018), o Brasil é o terceiro maior exportador de produtos agrícolas, à frente do Canadá, Austrália e China, liderando assim, era o ranking de exportação de produtos, entre os quais açúcar, carne de frango, carne bovina, café, suco de laranja, tabaco e álcool. Neste contexto, as Cooperativas Agropecuárias, objeto deste estudo, em algumas regiões do Brasil têm forte influência na coordenação de cadeias produtivas, atuando como organizadora de produtos, como - agroindústrias, comercializadoras de insumos e produtos agropecuários. Em alguns contextos, atuam também como organizações integradoras, e, neste caso, exercem uma função de coordenação da cadeia produtiva.

O Cooperativismo Agropecuário do Brasil, a partir da década de 1960, passou a ser reconhecido como um setor fundamental para enfrentamento da crise econômica vivida pelo País. Seu desenvolvimento foi alavancado pelo processo de intensificação da financeirização e mercantilização da agricultura no mercado globalizado, passando a apresentar uma nova dinâmica de desenvolvimento vinculadas a reestruturações em virtude da crise. Destaca-se que no ápice de seu desenvolvimento, esse Cooperativismo teve forte participação do Estado, que funcionou como mediador para seu crescimento. Entretanto, essa mediação sofreu alterações ao longo das décadas, fruto de mudanças no dinamismo econômico e financeiro envolvendo diretamente as Cooperativas e seus Cooperados, gerando significativas alterações no seu perfil.

Nas décadas de 1960 a 1980, desenvolveram-se complexos agroindustriais com o objetivo de promover agregação de valor as propriedades agrícolas, romper com a indústria oligopólica e com o comércio privado dominante na época. Neste período, o Estado funcionou como fomentador das infraestruturas produtivas do Cooperativismo, subsidiando a construção de armazéns e fornecendo empréstimos para capital de giro (DELGADO, 2010).

A década de 1990 ficou marcada por crises, resultando na diminuição da participação do Estado, da participação brasileira no mercado mundial, do crescimento interno, desmonte dos serviços de extensão rural, redução das pesquisas no setor agropecuário e liberação total das importações. Inicia-se uma nova fase de financeirização, com crescimento no valor aplicado na agricultura e de Programas de Revitalização do Cooperativismo como o RECOOP (Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária).

Os anos 2000 ficaram marcados pelo amadurecimento das políticas de financiamento, com uma nova fase de participação do Estado no financiamento do setor agroindustrial. Com a estabilidade na situação econômica, as Cooperativas adaptadas ao sistema concorrencial se solidificam em grandes grupos agroindustriais cooperativos para ampliar sua competitividade diante do Mercado. A junção desses fatores fez com que as Cooperativas se transformassem em poderosos grupos econômicos do complexo agroindustrial tendo seu principal foco o crescimento do mercado interno (endógeno) e posterior crescimento para o mercado externo.

Da mesma forma é preciso considerar que durante a década de 2000, ocorreu a saturação do número de produtores que optaram pela modernização agrícola, limitando o poder de pagamento destes, junto ao sistema financeiro. O setor cooperativista agropecuário passou a ter disponibilidade de recursos do Estado via Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – Banco Regional de Desenvolvimento Econômico (BRDE) para investir em novas plantas industriais de estratégias variadas.

Nessa fase, as médias e grandes Cooperativas alcançaram certo nível de independência, pois aumentaram sua liquidez financeira e conquistaram novos mercados tornando-se mais sólidas. Outras políticas sociais e financeiras do Estado – a exemplo do processo de distribuição de renda e acesso ao crédito que ocorrem

em paralelo ao setor agroindustrial – acabaram beneficiando o desenvolvimento dos grandes espaços agroindustriais cooperativos.

De acordo com Gonçalves (1987), o embrião do Cooperativismo voltado para a mercantilização da agricultura, iniciou-se ainda nos anos 1930, a partir da 2ª dualidade (latifúndio amadurecido politicamente aliando-se ao crescente capital industrial). Naquele contexto, o grande desafio brasileiro foi enfrentar o mercado consumidor em expansão sem ter uma estrutura varejista preparada e com produção regional desarticulada. O governo brasileiro “procurava então amenizar a pressão social com organizações de consumidores”. Parte do desenvolvimento das Cooperativas Agropecuárias deve-se ao amadurecimento das políticas nacionais de estruturação industrial e produtiva, afirma Delgado (2010).

Essa sequência de processos evolutivos de organização agroindustrial, no Brasil, permitiu que a agricultura se desenvolvesse e aprofundasse as relações capitalistas no campo, ou seja, passou a ser inserida no dinamismo agroindustrial, passando a depender de capital financeiro para dar continuidade ao desenvolvimento do setor produtivo; conforme argumenta Gonçalves (2005).

Para Benetti (1982, 2004), a ingerência do Estado na Agricultura, por intermédio das Cooperativas organizadas como conglomerados agroindustriais, desenvolveu a infraestrutura física e social no setor agrícola, o que levou o atrelamento da Agricultura ao sistema financeiro, importante para criar capacidade produtiva mediante o desenvolvimento dos meios de produção, além de terem sido essas Cooperativas o principal veículo de difusão das políticas do Estado no setor agrícola, atuando como agências públicas de fomento à produção primária.

O Cooperativismo Agropecuário desenvolveu-se de maneira mais intensa, na medida em que avançaram as relações capitalistas na Agricultura, enquanto necessidade do Estado e dos Agricultores. O seu desenvolvimento proporcionou a abertura de novas possibilidades de crescimento de demanda por produção agrícola, ficando claro que houve influência direta das Políticas Públicas na construção do Cooperativismo (BENETTI 1982; FLEURY 1983, 2010; GONÇALVES 1987).

É importante ressaltar que o Estado Nacional via com bons olhos o fortalecimento do Cooperativismo; não só apoiou financeiramente e implantou medidas fiscais, como também, estimulou por meio de seus órgãos públicos de prestação de assistência técnica os agricultores a se associarem em Cooperativas. Tendo em vista, que estas já possuíam uma estrutura organizacional montada que,

de fato, facilitou a ampliação e o uso de novas tecnologias apoiadas no tripé: “Estado, Cooperativas e Produtores Rurais”. No entanto, esse modelo não gerou políticas para fortalecer a participação social e o protagonismo dos associados neste segmento organizacional, lançando as Cooperativas num modelo de negócios empresarial.

Esse modelo de diversas formas afastou a Agricultura Familiar das estratégias de cooperação. O Cooperativismo brasileiro de maneira geral não recebeu Políticas Públicas e Programas Governamentais adequados para o seu desenvolvimento autônomo e independente. Por outro lado, analisando a história do Cooperativismo Agropecuário, verifica-se um direcionamento governamental para a conversão das Cooperativas rurais em empresas ordinárias, demonstrando forte vínculo das políticas do Estado em favor da consolidação do Cooperativismo Agropecuário, orientando a transformação dessas Cooperativas em complexos agroindustriais cooperativos.

Esse retrato jurídico demonstra que o Estado Brasileiro não desenvolveu Política Pública para promoção ao Cooperativismo organizado pela Agricultura Familiar com viés solidário, simplesmente utilizou o segmento como mecanismo, instrumento para manter seu poder concentrador sobre as estruturas produtivas, fortalecendo um processo concentrador e pouco participativo. Fato que afeta e atrasa diretamente o histórico fundacional de Cooperativas legítimas e autônomas que receberam liberdade de constituição somente, pós 1988, como reação aos antagonismos gerados pela estrutura econômica concentradora.

Seguindo as três fases do Cooperativo brasileiro apresentadas por Perius (2001), pode-se afirmar que as Cooperativas da Agricultura Familiar com viés solidário fazem parte da terceira geração de Cooperativas constituídas no Brasil. Elas surgem num período de emergência com associação de pessoas excluídas pelos modelos produtivos adotados pelo Governo brasileiro anteriormente, pessoas que em sua trajetória foram excluídas do acesso à terra, saúde, educação, crédito, entre outros. Esse público marginalizado determina as características marcantes e perfil das Cooperativas, público alvo desta Tese.

Esse modelo organizacional surge a partir da ótica da economia social que tem a primazia do indivíduo e do objetivo social sobre o capital; controle democrático; conjugação dos interesses dos associados; defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; autonomia de gestão e independência em relação

aos poderes públicos; maior foco na consecução dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (MONZON & HERRERO, 2016).

Pode-se concluir do conteúdo exposto, que Cooperativismo Agropecuário brasileiro se construiu para traçar concorrência com grandes multinacionais que atuam no mercado brasileiro. Neste ciclo, o setor cooperativista precisou alterar sua estrutura de atuação no mercado, deixando de ser Cooperativas autônomas para se tornarem Cooperativas Empresariais Agroindustriais com forte investimento estatal, acoplado ao desenvolvimento capitalista brasileiro, fortemente permeado por ações coletivas, geradas por laços de interdependência entre os mais diversos atores, o que é considerado fundamental para as economias agroalimentares tradicionais.

Essa construção histórica mostra uma concentração da Política de Estado na construção de iniciativas orientadas para produção de commodities, transformação de produtos e para exportação. Paralelamente a ausência de Políticas orientadas para Agricultura Familiar, atrasou o desenvolvimento organizacional deste segmento e limitou as capacidades de autonomia das pessoas com menor poder econômico. Esse fato embora excludente, foi fundamental para impulsionar a construção de blocos de resiliência e resistência, que impulsionaram a construção de novos formatos organizacionais para os segmentos menos desenvolvidos (ZYLBERSZTAJN, 2002; ABRAMOVAY, 2010; VIANNA, 2016). Esse contexto, fundamenta a construção das Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária.

3. COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

3.1 A construção do Cooperativismo Solidário

A construção do Cooperativismo Empresarial e do Solidário possuem os mesmos traços fundacionais, contudo no Cooperativismo Solidário observa-se a maior influência do movimento religioso, representado pela Igreja Católica, principalmente pelas ações desenvolvidas pela Teologia da Libertação. Esse processo orientou a organização dos movimentos sociais pelo direito ao trabalho, ação que coincidiu com o fim do Regime Militar e com o retorno dos exilados políticos o Brasil, que trouxeram praticas ligadas às Organizações Não Governamentais (ONGs), e ajudaram fortalecer a organização social no país” (MANCE, 2002, p.230).

O surgimento deste “Outro Cooperativismo” é permeado pelo ressurgimento da Economia Solidária no Brasil revitalizando os ideais e valores do Cooperativismo, explicitando a importância da ajuda mútua, da participação, da intercooperação e do bem-estar social, concomitante com a implementação de uma “Outra Economia”. Essas Cooperativas apresentam um fator integrador comum: a finalidade de servir aos seus membros em primeiro lugar para promover a inclusão social e gerar melhor qualidade de vida ao grupo, desenvolvendo as capacidades das pessoas de acordo com suas identidades e objetivos sociais e econômicos (BASSO, 2013).

Esse Outro Cooperativismo surge num período de aumento significativo do desemprego, marcado pela deterioração das condições de trabalho e da ampliação da informalidade. Se entre as décadas, de 1930 a 1970, percebe-se períodos de significativo crescimento econômico, na década de 80, esse fato passa a se inverter com momento de estagnação no País:

[...] o desemprego tornou-se de massa, a capacidade de luta dos sindicatos se debilitou e as empresas capitalistas, expostas à competição de produtos importados de países com escassos direitos sociais, passaram a substituir empregados regulares por contratados em condições precárias, inteiramente destituídos de direitos sociais (SINGER, 2002, p.14).

Esse período marcou o início de um longo processo de crise econômica e de dificuldades para diversos trabalhadores. A intensificação da precarização das relações de trabalho observada na década de 1980, resultado das dificuldades

econômicas enfrentadas pelo país, acaba estimulando (muitas vezes obrigando) a criação de formas alternativas de trabalho. Dessa forma, surgem outros modos de produção que tentam competir (ou melhor, conviver) com o modelo de produção capitalista hegemônico (SINGER, 2004). Dentro desse contexto, a Economia Solidária passa a se desenvolver, sendo um importante mecanismo de resistência e sobrevivência de muitas pessoas. Nas palavras de Singer (2004, p.3):

Como defesa contra a exclusão social e a queda na indigência, as vítimas da crise buscam sua inserção na produção social através de variadas formas de trabalho autônomo, individuais e coletivas. Quando coletivas, elas optam pela autogestão, pela administração participativa e democrática.

As Cooperativas aparecem, dessa forma, como um importante meio de organização das instituições de Economia Solidária que possuem como finalidade, a integração de trabalhadores que conjuntamente buscam melhores condições de vida, por intermédio de uma doutrina que prioriza a solidariedade, o respeito e a ajuda mútua entre seus integrantes. O Cooperativismo surge como um modelo alternativo ao capitalista de produção, no qual as relações de trabalho são baseadas no Associativismo e na Economia Solidária (SANTOS, 2004; NASCIMENTO, 2007).

Cabe salientar que a construção do Cooperativismo Solidário se consolidou no Brasil no final do século XIX, na década de 1990, momento no qual também se reconhece o fortalecimento da Economia Solidária que ressurgiu com a construção das Cooperativas de trabalho e de produção. Enquanto nas décadas de 1960 e 1970, se observa o surgimento de grandes cooperativas agroindustriais, na década de 1980, as Cooperativas são constituídas como um mecanismo de adaptação de diversos trabalhadores desempregados – principalmente pelas indústrias, que buscavam melhorar sua eficiência, diminuindo custos, frente à instabilidade econômica que atravessava o país (LIMA, 2004, p.50).

Nesse contexto as Cooperativas de Trabalho e Assistência e Extensão Rural (ATER) podem ser consideradas instrumentos importantes para orientação para o surgimento do Cooperativismo direcionado pela Agricultura Familiar. Destaca-se, também, que o movimento de Economia Solidária não foi exclusividade do meio urbano, pode ser citado como movimento agrário o surgimento do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) foi criado em 1984, com o objetivo de representar trabalhadores rurais excluídos que buscavam terras para produzir alimentos dignamente de uma forma autônoma e sustentável (DUARTE e WERHMANN, 2006).

Importante destacar que o Cooperativismo Solidário direcionado para a Agricultura Familiar é fruto de um contexto social e econômico, presente na década de 1990. Em termos políticos e econômicos essa década é marcada pela instabilidade social e econômica, com inflação elevada, crise financeira da dívida pública e implantação de políticas neoliberais. Especificamente no rural, o Plano Collor I (1990), reteve as cadernetas de poupança e depósitos, promovendo uma ameaça profunda à agricultura. Ao reter a liquidez em um período de safra, o Governo acabou com os meios de comercialização e escoamento interno dos produtos agrícolas, além de deixar os agricultores sem recursos para realizarem a colheita, impossibilitando muitos produtores agrícolas de liquidar dívidas dentro dos prazos (ALVES, 2003).

Esse contexto fortaleceu a unidade das organizações da Agricultura Familiar e dos movimentos do campo, fortalecendo as mobilizações e reivindicações do movimento sindical dos trabalhadores rurais ligados a Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura (CONTAG) e do Departamento Nacional de Trabalhadores Rurais da Central Única dos Trabalhadores (DNTR/CUT). Esse processo reivindicatório foi muito importante para conscientização, mobilização, planejamento, “reconversão e reestruturação produtiva” de pequenos agricultores.

Após vários processos de construção social, mobilização e negociação das organizações do campo junto ao Governo Federal, em 1994, após reivindicações dos agricultores familiares, o Governo de Itamar Franco criou o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (PROVAP). Em 1996, esse programa evoluiu para o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), mediante Decreto Presidencial nº 1.946 (MATTEI, 2007; SCHNEIDER et al., 2004).

A conquista destes programas de acesso a crédito foram cruciais para construção das racionalidades e da identidade social, econômica e organizacional da Agricultura Familiar, fundamentando o surgimento de Cooperativas de Crédito em diversas regiões do Brasil, com destaque para região Sul. Em 1995 fundou-se a primeira Cooperativas de Crédito com Interação Solidária (CRESOL). Dado que a regulamentação em vigor considerava apenas duas modalidades cooperativas - mútuo e rural, optou-se inicialmente por uma Cooperativa de Crédito Mútuo, tendo por base social as entidades da Agricultura Familiar. O Acesso as linhas de crédito PRONAF motivaram o fortalecimento produtivo, impulsionando a organização de

Cooperativas de produção e comercialização, fundamentando reivindicações pela criação de políticas públicas de comercialização.

O Cooperativismo Solidário recebe nova visibilidade durante o Mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. No início do ano de 2023 foi criado junto à Presidência da República, um grupo interministerial encarregado de propor soluções para desenvolvimento do Cooperativismo. Uma das ações deste grupo foi a formulação de propostas para constituição do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), criado pelo art. 19 da Lei nº 10.696, de 02 de julho de 2003. O PAA, fortaleceu as compras institucionais e fomentou a maior organização produtiva, fundamentando a constituição de Cooperativas deste segmento em todas as regiões do Brasil.

Neste período destaca-se também, a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) dentro do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), fato que demonstra a preocupação do governo com a evolução das questões sociais, enxergando nessas instituições um meio de diminuir as barreiras das desigualdades sociais e econômicas. Essa Secretaria também impulsionou na Agricultura Familiar a viés de uma outra economia (SINGER, 2004; FERREIRA; AMODEO, 2008).

A criação do MDA, da SENAES, do PRONAF e do PAA, são alguns dos fatores que orientam a construção social das Cooperativas da Agricultura Familiar com o viés de Economia Solidária de todos os ramos cooperativos, com destaque para iniciativas dos ramos de Acompanhamento Técnico e Extensão Rural, Crédito e Agropecuário. Estas iniciativas se articularam em nível local, territorial e nacional, promovendo encontros que orientaram o surgimento dos Sistemas representativos do Cooperativismo Solidário em âmbito nacional.

O primeiro ramo a ser organizar nacionalmente foi Crédito. Em 2002, a partir da articulação de iniciativas das diversas regiões do País, criou-se o Fórum Nacional de Cooperativas de Economia Familiar e Solidária, onde as Cooperativas de crédito construíram reivindicações direcionadas aos órgãos governamentais e reguladores, defendendo a constituição de Políticas Públicas para as Cooperativas. As várias discussões deste Fórum fundamentaram à criação, em junho de 2004, da Associação Nacional das Cooperativas de Crédito Solidárias (ANCOSOL), objetivando contribuir para a dinamização social e econômica dos Agricultores Familiares, no combate à desigualdade social, propondo alternativas econômicas.

A ANCOSOL foi a primeira associação nacional do Cooperativismo com interação solidária organizada nacionalmente no campo das finanças solidárias,

constituída com a missão de articular, integrar e apresentar as Cooperativas de Crédito de Economia Familiar e Solidária, pautadas pela ética, pluralidade, transparência, intercooperação, economia de proximidade e ainda respeito e valorização dos direitos humanos, cidadania e da democracia.

A articulação nacional do ramo Crédito motivou a organização de outros ramos cooperativos e após vários encontros, oficinas e seminários regionais do “Outro Cooperativismo”. Esse movimento gerou organizações de porte regional e a construção de blocos de Cooperativas articuladas com o recorte da Agricultura Familiar e da Economia Solidária. A unidade deste movimento gerou em junho de 2005 a fundação da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), com a participação de iniciativas de todos os Estados do Brasil, com diferentes formatos organizativos, fundamentados nos princípios da economia de proximidade, participação e controle democrático.

O fortalecimento dos movimentos de resistência e a necessidade de organização econômica da Agricultura Familiar orientou o surgimento deste Sistema de Cooperativas. Esse processo organizativo aconteceu de forma diversificada e autônoma nas diversas regiões do País, tendo como unidade aglutinadora o protagonismo das pessoas e a economia de proximidade, utilizando a educação popular e a metodologia da alternância como dinâmicas para fortalecimento da capacidade de reciprocidade. Fundamentando assim, o espírito democrático, a participação e o controle social como práticas e soluções convergentes e necessárias para aumentar a eficiência das Cooperativas, estimulando relações de cooperação altruístas – desenvolvendo a intercooperação entre as pessoas (Lima, 2004, p.58).

A UNICAFES surge com finalidade de articular, integrar e representar as organizações do Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Brasil, identificado com processos de desenvolvimento local sustentável; promovendo processos de intercooperação entre as organizações associadas; construindo serviços e assessoramento especializadas em assuntos econômicos, financeiros, administrativos, contábeis, jurídicos, cooperativos e de sustentabilidade ambiental, nacionais e internacionais; articulando parcerias para fortalecer a educação, capacitação e informação dos Membros e o desenvolvimento da Economia Solidária; apoiando ações voltadas a inclusão produtiva, ao desenvolvimento social, ambiental

e econômico, geração de trabalho, combate às desigualdades sociais; promovendo a cidadania, a democracia e outros valores universais (UNICAFES, 2005).

A construção de organizações representativas, como a UNICAFES, demonstra a importância da liberdade organizativa para o fomento e constituição deste “Outro Cooperativismo”. Entre os anos 1995-2005, ocorreram vários processos de articulação destas Cooperativas, com realização de vários encontros de porte territorial e nacional, sendo constatada a necessidade de construção de novos instrumentos de representação que fossem constituídos de forma participativa. Neste período, ao lado das cooperativas empresárias, surgem alguns movimentos articulados de constituição de cooperativas fundamentadas na Economia Solidária.

Por se formarem fora dos esquemas tradicionais do Cooperativismo, na época, essas organizações ficaram mais conhecidas pelos adjetivos “alternativas, populares, participativas”, nos documentos da UNICAFES elas são legitimadas como Cooperativas Solidárias. Este Cooperativismo que renasce das bases dos movimentos sociais, têm uma intenção muito semelhante ao movimento cooperativo de vertente socialista que nasceu na Europa, amparado pela finalidade de inclusão de trabalhadores que enfrentavam problemas gerados no Sistema Capitalista.

Notadamente, a partir de 1990, quando o Brasil viveu a fase de abertura comercial e as empresas do setor produtivo tiveram a necessidade de reestruturação como exigência para sua sobrevivência e inserção no mercado competitivo internacional. As exigências provocaram crescimento da reserva de trabalhadores pelo enxugamento de vagas de trabalho, gerando desemprego no setor industrial e alocação de parte da reserva no setor de serviços. [...] (CALGARO, 2016, p. 104).

Esta nova conjuntura de grande desemprego, colocou trabalhadores na necessidade de assumir o maior protagonismo econômico. A mudança de trabalhador empregado, para trabalhador proprietário, gera a necessidade um conjunto de novas atitudes nos trabalhadores. Tal mudança requer alterações nas identidades historicamente construídas (trabalhador alienado). Ampliam-se às responsabilidades, que exigem maior nível de informação, capacidade para participar e deliberar assuntos de interesse (CALGARO, 2016).

Assim como, o movimento de Rochdale, o movimento do Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária foi construído como um movimento de organização e resistência, modelado durante períodos de recessão econômica e restrição das Políticas Públicas. Esse cenário suscitou um movimento de resistência

política, social, e econômica que fundamentou articulações de pessoas vinculadas a Agricultura Familiar, a Reforma Agrária, e a Economia Solidária em vários grupos setoriais como o de catadoras e catadores de material reciclável.

A unidade destes grupos, a compreensão sobre o desenvolvimento coletivo das partes, o reconhecimento das diferenças e a busca pela construção de pautas unificadas para o Poder Executivo, e, de uma agenda forte para o Poder Legislativo, principalmente para construção de um novo marco legal para o Cooperativismo Brasileiro, redundou na constituição de organizações de porte nacional. Estas organizações se uniram em torno de princípios e estratégias comuns de organização, constituindo sua unidade representativa do Cooperativismo Solidário Brasileiro.

Quadro 4: Organizações do Cooperativismo Solidário Brasileiro

Nome	Histórico
Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB – 1992)	Constituída no ano de 1992, aglutinando 4 Cooperativas Centrais, Singulares, Associações de Agricultores Assentados da Reforma Agrária dos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Espírito Santo, inerentes ao processo de territorialização do MST.
A União e Solidariedade das Cooperativas de Economia Social do Brasil (UNISOL - 2004)	Constituída no ano de 2004, com 82 Cooperativas, Associações e grupos de Economia Solidária vinculados ao setor urbano e rural, apoiada por empreendimentos, pela CUT, Sindicatos, Organizações Não Governamentais.
A União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES - 2005)	Constituída no ano de 2005, com 680 cooperativas. Sua fundação foi impulsionada por intermédio de debates participativos realizados em nível regional e nacional entre os diversos ramos cooperativos vinculados diretamente na organização da Agricultura Familiar e Economia Solidária.
União Nacional de Organizações Cooperativas Solidárias (UNICOPAS - 2014)	Constituída no ano de 2014, com participação da UNICAFES, CONCRAB e UNISOL, com a missão de fortalecer a unidade do Cooperativismo Solidário, fortalecendo a revisão da Lei Geral das Cooperativas 5.764/71. Sua constituição fortaleceu o reconhecimento formal deste Cooperativismo, impulsionando a tramitação do PL nº 519/2015.
União Nacional de Catadores (as) de Material Reciclável (UNICATADORES - 2017)	Constituída no ano de 2017, com 230 Cooperativas de Catadores. O Movimento conta com 732 Cooperativas e empreendimentos em todo o país, a maioria ainda em processo de formalização. Esse grupo também se filiou a UNICOPAS no ano de 2017.

Fonte: ZANCO, 2017.

Neste estudo sobre o Cooperativismo Solidário e a participação social, destaca-se a importância da UNICOPAS como unidade de organização representativa que legitima os diferenciais deste modelo organizativo. A Organização surge com a

missão de articular, integrar e representar as organizações do Cooperativismo Solidário no Brasil, a fim de fortalecer este segmento como um instrumento popular de desenvolvimento local, inclusivo, sustentável e solidário.

A Organização em 2020, representa mais de 3.300 Cooperativas com 1.3 mil associados. Embora reconhecido pelo PL nº 519/2015, Art. 77, § 2º que define as Entidades Nacionais de representação do Sistema Cooperativista. O PL não descreve os diferenciais do Cooperativismo Solidário, e claramente, não encontra respaldo dentro na atual estrutura organizativa e de representação nacional oficial, limitando o crescimento deste Sistema enquanto um novo movimento organizacional. Em virtude deste limite nos marcos legais, nesta tese utiliza-se as afirmações institucionais dos documentos que nortearam o surgimento das Cooperativas e da UNICOPAS.

Os objetivos da UNICOPAS se concentram em articular, integrar e representar as organizações gerais do Cooperativismo Solidário no Brasil, fundamentada na inclusão das pessoas; na gestão e controle social, nas relações de proximidade, no desenvolvimento local com interação em redes; no fortalecimento das iniciativas da Agricultura Familiar e da Economia Solidária, tendo as Cooperativas como instrumento diversificado e alternativo de desenvolvimento (UNICAFES, 2017).

Essas organizações funcionam na base da solidariedade, autogestão e cooperação, e se fortalecem, a partir da busca pela igualdade social, na autonomia institucional e na gestão democrática, com participação e igualdade social (BRASIL, 2015). Seu objetivo não é a busca pelo lucro, mas pela promoção do desenvolvimento local com inclusão social, produtiva, econômica dos associados e da comunidade.

A concretização deste objetivo organizacional depende das condições e capacidade de participação dos associados. Neste contexto, além de recuperar a forma como foi construído o Cooperativismo Solidário no Brasil é fundamental ampliar o reconhecimento sobre a identidade e características deste segmento.

3.2 Cooperativismo Solidário, Identidade e Características

O Cooperativismo é um modelo de organização que objetiva promover a união dos associados na busca por resultados socioeconômicos aliado ao bem-estar social. Seus princípios são participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. Pode-se afirmar que Esse segmento é um modelo ideal de organização, no entanto, a concorrência existente no sistema capitalista e as normativas dos

organismos reguladores deste formato empresarial, podem promover a contínua descaracterização deste segmento e de parcela significativa já se transformaram em empresas convencionais que só mantem o título de Cooperativa para manter-se como entidade coletiva e beneficiar-se de políticas de fomento ou isenção tributária.

Importante salientar, embora que Empresa é uma Sociedade de Capital que funciona num regime de hierarquia vertical e pode ser formada por uma pessoa física. Seu objetivo é o lucro dos sócios. Por outro lado, a Cooperativa é uma Sociedade de Pessoas, que funciona sem hierarquia, num regime horizontal, a decisão não está nas mãos do espaço executivo e sim dos sócios. Essa diferença embora poderia ser compreendida de forma simples, necessita ser qualificada pois carrega diferenças que sofrem embates no setor produtivo, tributário, fiscal, contábil e comercial.

O sistema societário das Cooperativas precisa ser destacado e compreendido em diversas instâncias da sociedade, principalmente na esfera governamental. As diferenças entre as Empresas e Cooperativas podem ser percebidas no processo de constituição, finalidades, gestão e nos resultados, portanto, a Cooperativa não pode ser caracterizada como uma empresa convencional, pois é um tipo de sociedade com natureza e forma jurídica própria. O artigo 1093 do Código Civil de 2002 afirma que as Cooperativas são regidas por uma legislação especial, remetendo esse modelo, em tudo o que não for contraditório a Lei 5764/71.

Apesar de algumas Cooperativas dedicarem-se a mesma finalidade das iniciativas empresariais, uma Cooperativa não é uma Empresa. Devido aos limites sobre a tipologia de Sistemas Societários, uma Cooperativa pode ter uma Empresa para gerir suas iniciativas societárias, mas esse fato não pode sombrear suas especificidades. Numa máxima de inversão organizacional pode-se afirmar que a Cooperativa não tem sócios, são os sócios que tem uma Cooperativa, embora essa afirmação pode ser compreendida de forma contraditória, a visão horizontal da sociedade é fundamental para construção de processos de gestão democrática e controle social, onde os sócios são donos, usuários e clientes do seu empreendimento coletivo.

O ressurgimento do Cooperativismo através da vertente do Cooperativismo Solidário remete a este segmento a necessidade de afirmação de diferenças organizacionais. Neste sentido, pode-se afirmar que a consolidação da identidade do Cooperativismo Solidário é o grande diferencial deste segmento. Dentre os

diferenciais fundacionais e as características de organização das pessoas, da produção, dos serviços, da gestão e dos negócios, o modo de concretizar seu formato gerencial, pautado na autogestão, na participação ativa e no controle social dos seus associados, pode ser considerado como a principal característica deste Sistema.

Importante destacar que a necessidade de auto afirmação não significa concorrência com o sistema tradicional de Cooperativas, mas sim a consolidação de um novo jeito de ser cooperativismo, demonstrando que no Brasil existem diferentes tipologias e diferentes formas de organização para este segmento, reconhecer essa diversidade valorizando a autonomia organizacional deste segmento é fundamental para manter e fortalecer sua diferença societária. Atualmente as grandes cooperativas funcionam como empresas de capital, voltadas para atendimento as dinâmicas comerciais e por isso necessitam seguir os regimes hierarquizados de gestão em busca da perfeição e da profissionalização. No oposto, as Cooperativas Solidárias voltam-se para as necessidades básicas de populações pobres, sendo fundamental consolidar estratégias eficientes e sustentáveis, sempre priorizando a construção de programas de inclusão, protagonismo social e promoção do desenvolvimento local.

O Cooperativismo Brasileiro é formado por diferentes matrizes fundacionais que geram diversidade, heterogeneidade e diversas tipologias organizacionais. Destaca-se que os sócios e as características regionais definem as finalidades e o rumo deste segmento organizacional. Neste sentido compreender que as diferenças entre os biomas, territórios e públicos é fundamental para caracterizar o formato das Cooperativas e mesmo no Cooperativismo Solidário existe uma enorme diversidade que se unifica de forma sistêmica em características e valores.

As Cooperativas Genuínas, autênticas, nascidas por ato associativo necessitam ter seu foco nos trabalhadores, priorizando a organização de serviços para alcance da agregação de valor, do bem estar social, do crescimento dos sócios. Esse processo exige descentralização nos processos deliberativos, mantendo instâncias coletivas e paritárias na tomada de decisão. O empoderamento e a construção do protagonismo social é uma construção cultural que exige paciência histórica e clareza na proposta de desenvolvimento. Essa persistência na busca por soluções democráticas auto gestionárias, permite o aprimoramento diferenciais societários e a consolidação do Cooperativismo Solidário.

No caso do movimento Cooperativo Empresarial, o conflito social presente em sua base, está historicamente relacionado com a má distribuição das riquezas, a

concentração de estruturas em conglomerados agroindustriais e a necessidade de integração produtiva que por vezes limita a liberdade societária. No caso do movimento do Cooperativismo Solidário, cabe a necessidade de construir formas de geração de renda coletiva, com maior intercooperação, com trocas entre os sócios e melhor relacionamento com a comunidade, prevendo a descentralização de estruturas com qualidade na autogestão, prevendo a geração de serviços e produtos com qualidade para construção de mercados, baseados no comércio justo e solidário. Essa construção já é presente e precisa ser sistematizada para replicação.

3.2.1 Uma utopia em concretização

A organização do Cooperativismo Solidário é presente em todos os Estados do Brasil. Atualmente esse sistema pode ser visualizado em mais de três mil iniciativas locais, organizadas para tirar o indivíduo de seu mundo particular, relacionando-o com outros laços comunitários, emocionais e racionais. Esse mundo ideal caracterizado como utopia está sendo concretizado em iniciativas societárias que organizam a produção, a agroindustrialização, o consumo e a prestação de serviços de forma coletiva. A existência desta utopia em concretização conclama pela construção e inovações que permitam a qualificação deste sistema organizativo.

O segmento surge quando setores populares tomam consciência de que o Estado, os partidos políticos e os poderes estabelecidos não podem solucionar de forma isolada os problemas que os afetam. Esse despertar encontra no Cooperativismo um instrumento para fortalecer a responsabilidade social, a cooperação e a solidariedade, como elementos fundamentais para o crescimento, empoderamento e desenvolvimento do ser humano e de seus espaços de vida.

A concretização do Cooperativismo Solidário trata-se de uma iniciativa social e econômica autônoma, de quem espera pouco ou nada das instâncias formais de poder e parte à construção solidária de soluções para os seus problemas comuns, sendo caracterizado como uma alternativa para organização da produção, colocando no lugar dos interesses do capital a primazia da centralidade humana, oferecendo uma nova oportunidade de inclusão social, revitalizando a esperança na Utopia de uma nova economia pautada nas pessoas.

Nesta construção coletiva, o Cooperativismo oferece uma oportunidade de retorno à liberdade criativa dos sujeitos, considerando estes como agentes sociais de seus próprios projetos culturais, políticos e econômicos. Essa autonomia não significa rejeição as Políticas de Estado, mas liberdade societária para solicitar por direito, Políticas Públicas que promovam o crescimento com bases sólidas com foco na construção de territórios diversificados, solidários e sustentáveis.

O Cooperativismo Solidário, ao mesmo tempo em que contém frustrações, dúvidas, incertezas e perguntas dos sujeitos, constitui-se também como um processo educativo e pedagógico em direção a um mundo mais justo e inclusivo. Apresenta-se como uma “Nova utopia” assumindo o desafio de reconstruir identidades sob novas relações sociais. Esse Cooperativismo desenvolve-se a partir da Economia Solidária como teoria que fundamenta a articulação dos participantes nas estruturas sociais das comunidades, especialmente no processo de produção, construindo iniciativas locais pautadas numa economia mais humana.

A Cooperativa Solidária representa uma forma de organização política, embasada nos princípios da liberdade e participação cidadã dos sujeitos. Representa também, a reconstrução das relações sociais de mercado, não visto apenas como o lugar da concorrência, mas como o espaço da criatividade e intercooperação. Nessa relação, a individualidade é importante e sustenta a coletividade, colocando o valor da das relações e da produção nas pessoas e não nos meios.

3.2.2 A realidade da autogestão

No surgimento deste Cooperativismo, as iniciativas locais ficaram mais conhecidas pelos adjetivos “populares”, “alternativas”, “participativas”, pelo forte vínculo social. O termo “solidário” que passou a adjetivar as Cooperativas, além de demarcar um modelo de organização com diretrizes, valores e princípios, passou a identificar uma tipologia de cooperativas com procedimentos próprios de organização da produção, das pessoas, da gestão, da governança e do acesso aos mercados.

A organização deste segmento considera as diversidades organizacionais, culturais, produtivas existentes nos territórios do Brasil, destacando a existência de inúmeras modalidades de Cooperativismo de Economia Solidária e, dessa forma, precisa ser analisada sob diferentes perspectivas. Neste estudo, nos interessa as

Cooperativas da Agricultura Familiar na perspectiva da Economia Solidária, articuladas como práticas alternativas de organização produtiva, social e ambiental.

O Cooperativismo Solidário entende a organização como sistema cultural, simbólico e imaginário que avança no envolvimento das pessoas para além do capital. O sistema cultural oferece uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, e um modo de apreender o mundo que orienta a conduta dos seus atores. Os cooperados são convidados a processos de educação que tonificam uma identidade, fazendo a organização ser percebida e aceita pelo seu grupo social. A unidade em torno do desenvolvimento das pessoas pode ser considerado o aspecto que unifica as diversidades do Cooperativismo Solidário brasileiro.

O princípio da autogestão legitima-se quando a administração da Cooperativa é operada pelos seus proprietários, os cooperados. Essa administração se concretiza quando as Cooperativas são organizadas a partir de relações de proximidade, com foco no desenvolvimento local. A autogestão é a diretriz organizacional que permite o empoderamento e crescimento das lideranças como mentores e protagonistas do Cooperativismo Solidário. Esse princípio e diretriz além de impulsionar a democracia, promove a participação igualitária dos cooperados, proporciona a inclusão cada vez maior de cooperados, com benefícios mensurados não somente pelos resultados financeiros, mas principalmente pela inclusão e crescimento dos associados.

O Cooperativismo tem sua gestão norteadada por um estilo de administração humanista, por princípios que estabelecem maior vínculo com as pessoas, primando tanto o lucro como o crescimento das pessoas, tendo como meta, promover mediante união, a sustentabilidade dos menos favorecidos pelo capital. Com o crescimento da participação, cresce também a cultura cooperativista, e conseqüentemente, mais eficaz será a organização. No contexto atual, as Cooperativas fundamentam sua estrutura no conceito de “capital social”, definindo-o como “principal característica da organização socioeconômica. Neste contexto as estratégias de empoderamento e gestão deveriam ser direcionadas para qualificação individual, tendo em vista a construção coletiva (PUTNAM, 2002, p. 177).

Um dos maiores desafios do Cooperativismo Solidário vislumbra-se a gestão. A gestão organizacional é construída por procedimento técnicos e operacionais. Um processo complexo que envolve aspectos culturais, políticos, econômicos, sociais, ambientais, entre outros. A gestão da Cooperativa envolve todos os seus integrantes

e indica uma direção de necessidades, interesses, desejos (FRANTZ, 2012). Em paralelo as atividades de gestão, devem acontecer atividades relacionadas com as necessidades dos associados como seu objetivo, mas suas atividades necessitam gerar resultados satisfatórios para os sócios e o negócio coletivo, sendo este um desafio contínuo da autogestão.

O ideário do Cooperativismo Solidário se articula ao entorno das crenças do movimento autogestionário. A autogestão é construída como vetor de eficiência e inclusão, em práticas que estão além dos objetivos econômicos e que consolidam o empreendimento a cooperação no trabalho, na gestão e no controle social propiciam fatores de eficiência, promovem a viabilidade cooperativa. Pela autogestão as Cooperativas alcançam o diferencial da “economia de controles, com utilização da racionalidade e criatividade da ação conjunta” (CATTANI, 2003, p. 38).

As particularidades das Organizações Cooperativas diante da outra economia demandam profissionais com conhecimento multidisciplinar nas áreas administrativas e sociais, os quais necessitam ser aplicados ao quadro social e não apenas ao mercado. Neste meio, a profissionalização nas Cooperativas é necessária, mas não viabilizada unicamente pelo conhecimento técnico, pois a identidade e o compromisso com a causa do Cooperativismo são qualidades necessárias aos Diretores, Funcionários e Cooperados, somente com ações diretas e complementares, entre esses públicos, o Cooperativismo poderá ser viável (PINHO, 2004).

O desafio do gestor de Cooperativas é corroborar para o crescimento das pessoas, por isso, o esforço de gerir uma cooperativa autogestionária passa pelos esforços de se comunicar e de relacionar permanentemente com os sócios e clientes, buscando garantir o funcionamento e a sua sobrevivência no mercado, mantendo-se na ótica do solidário que busca inclusão sustentável, valorização da diversidade ambiental, soberania e identidade regional, em síntese, outra economia. Esse modelo defende que, para construir está economia é necessário rever a compreensão do desenvolvimento, garantindo autonomia e fortalecimento das dinâmicas locais, ampliando o protagonismo das lideranças (ZANCO, 2016, 2018).

3.2.3 A centralidade dos agentes

Esse Cooperativismo defende estratégias de desenvolvimento, procurando conciliar a necessidade de promoção do desenvolvimento econômico, com as práticas

de inclusão social e fortalecimento das pessoas, pois somente com participação ativa das pessoas o desenvolvimento será sustentável, com a construção de propostas, aprovação de Leis e execução de programas estruturais. Esse processo é construído quando as pessoas são munidas de liberdades para isso. Sen (2000), entende que as pessoas são capazes de agir e provocar mudanças conforme seus valores e objetivos, sendo fundamental que elas possuam condições para exercer essa liberdade.

Por sua vez, na abordagem orientada aos atores proposta por Long e Ploeg (1989), estes são capazes de construir trajetórias, transformar sua realidade e desenvolver projetos inovadores com suas próprias características. Os atores são capazes de prospectar, defender e negociar projetos de desenvolvimento. Esta perspectiva pode servir como um antídoto contra os excessos das explicações estruturalistas e como um novo modo de conceituar a construção social. O empoderamento não depende de experts para desenvolver habilidades adequadas, mas depende, crucialmente, das redes e das capacidades estratégicas que inter-relacionam os projetos dos atores particulares com outros (ZANCO, ALVES, 2019).

Nesta abordagem os atores não são vistos como categorias vazias, ou recipientes passivos de intervenção. Os atores são vistos como participantes ativos que processam as informações nas suas relações pessoais e organizacionais. Essa teoria impulsiona a construção social e fundamenta a construção de processos que orientem o maior empoderamento social para que as pessoas possam intervir no fluxo dos eventos sociais do seu entorno (GIDDENS, 1984, p.1-6). Uma tarefa principal deste estudo é identificar e caracterizar estratégias e condições que promovem a resolução de problemas e suas consequências sociais.

O estado coloca o Cooperativismo como uma ferramenta importante capaz de viabilizar a permanência da Agricultura Familiar no campo. Esse segmento é fundamental para construção de instrumentos para promoção do desenvolvimento econômico, social e cultura. As ações promovidas por este segmento são influem sobre o desenvolvimento dos territórios por sua própria existência de organização local e articulação de redes.

O segmento é uma força que atuam no sentido da democratização das oportunidades de geração de renda, e sua extraordinária capacidade de construir organizações econômicas mostrando uma força coletiva empreendedora. Para se inserirem nos mercados e resistir às desigualdades geradas pelo mundo

contemporâneo, os setores populares veem desenvolvendo diversas iniciativas de geração de trabalho e renda, como Cooperativas e Associações por meio de empreendedores que buscam formas de ampliar a sua renda (FERREIRA, VON ENDE, ROSSÉS, MADRUGA, & MARÇAL, 2014).

A cooperação entre indivíduos cresce mundialmente no contexto mercadológico. A atual dinâmica de mercado, resultado do contexto da globalização e das mudanças políticas, sociais e culturais, marcadas pela revolução tecnológica tem dado lugar ao rápido desenvolvimento de inter-relações de negócios, que leva à formação de estruturas complexas de governança coletiva, sendo fundamental rever a forma de participação social nesta construção.

Nos últimos anos do século XXI, o Cooperativismo Brasileiro recebeu reconhecimento formal da diversidade cooperativas mediante aprovação de um Projeto de Lei que reconhece duas formas ideologicamente diferentes de organização e de representação das forças sociais presentes no campo: o Cooperativismo Empresarial/Tradicional e o Cooperativismo Popular/de Resistência reconhecido no Projeto de Lei 519/2015, como Cooperativismo Solidário.

A construção e viabilidade deste segmento é amparada na sua missão, princípios e valores que, balizam e orientam suas ações, demonstrando a sua razão de ser, sua identidade e as especificidades que os distingue das demais organizações (REGO, 1986, p. 13). A diversidade de pessoas presentes nas Cooperativas fortalece a organização sendo necessário capacitar os associados para a participação social, sendo crucial a modelagem de métodos eficientes de aprendizagem.

3.3 Características do Cooperativismo Solidário

O Cooperativismo Solidário abriga vários segmentos sociais, mas sua origem é fortemente arraigada pela base dos movimentos sociais, com relação direta com a agricultura familiar. Sua fundação é marcada com um movimento de resistência política e ideológica que é constituído para força as pessoas que se encontravam a margem dos processos de desenvolvimento, por isso essas cooperativas tem um forte caráter de inclusão social, conforme destaca o Documento Base do I Congresso da UNICAFES Nacional (2005).

Relações de proximidade – As Cooperativas Solidárias são marcadas pelas relações de proximidade, pela relação direta entre os diretores da Cooperativa

e os seus associados, gerando assim maior confiabilidade nas relações internas e externas do segmento. As Cooperativas são orientadas a terem abrangência municipal ou microrregional, buscando diminuir distância geográfica com os sócios e garantir participação social em todos os espaços de construção deste segmento.

Interação Solidária – Os processos de cooperação construídos entre os sócios, diretores, funcionários e parceiros é marcada pela interação solidária, favorecendo a construção da solidariedade na relação entre as famílias, comunidades e outras organizações da vida do agricultor familiar, na possibilidade de somar esforços para o benefício dos envolvidos. A interação solidária além de uma característica das cooperativas é uma diretriz que orienta as relações e parcerias entre os ramos cooperativos, buscando a construção de atos de interativos.

Controle Social – O empoderamento e a gestão social são características que ampliam o protagonismo dos sócios, são espaços de participação da Cooperativa que habilitam os associados e demais agricultores familiares expressar suas necessidades, e também, assumir responsabilidades pelos rumos que suas instituições possam seguir. O controle social gerido pelos sócios garante a autogestão e conclama a Cooperativa para realização de processos permanentes de formação que empoderam os associados na execução do seu papel.

Autogestão – Nesta característica o quadro social é convidado a exercer o poder de gestão de sua cooperativa, por meio das participações nos espaços sociais, administrativos, comerciais e deliberativos. A autogestão também é fortalecida porque as Cooperativas são controladas pelos Agricultores Familiares, ampliando assim, as oportunidades de empoderamento e inclusão social, cultural do principal público deste segmento.

Multiplicidade de parcerias - As parcerias têm objetivo de debater e somar esforços entre as organizações do terceiro setor buscando o desenvolvimento da produção, agregação de valor, comercialização, educação, assistência técnica e outras. As Cooperativas são convidadas a fortalecer parcerias com entidades locais, reforçando sua missão de serem meio para o fortalecimento dos associados e parceiros locais.

Descentralização das estruturas – Estruturas pesadas solicitam sistemas de gestão robustos e maior nível de burocratização das organizações. Esse Cooperativismo prima por estruturas leves, organizadas com base nas pessoas, onde

a máquina administrativa seja construída com foco no empoderamento dos sócios, para que os mesmos sejam habilitados com condições de fazer a gestão, garantindo inclusão e autonomia das pessoas.

Organização em rede - Permite a ampliação das experiências locais, democratizando o acesso ao conhecimento de práticas sociais, culturais e econômicas. As redes podem ter caráter endógeno ou exógeno, podem ser articuladas na Cooperativa, entre as Cooperativas ou Centrais Regionais. Essa articulação permite agregação de valor, escala produtiva e desenvolvimento de serviços mais qualificados aos cooperados. A opção pela estruturação em rede pressupõe a construção das premissas orientadoras da ação (missão, estratégias, planos e projetos) a partir de formulação de consensos construídos de forma horizontal, com participação dos atores. As ações são executadas de forma descentralizada com espaço para a inovação e para a gestão adaptada às especificidades e características locais.

Organização territorial – Uma característica presente nos sistemas cooperativos solidários é a articulação territorial e as bases de serviço regionais. As bases reforçam a ideia da interação solidária. A interação exprime a integração das diversas organizações/entidades na construção de sistemas coesas que se organizam por sistema produtivo, setores, projetos ou propostas de desenvolvimento.

3.4 Cooperativismo Solidário e a intercooperação

Um aspecto fundamental deste modelo organizacional é a sua opção pela gestão local articulada através da estruturação em rede. As Redes de Cooperativas facilitam também o acesso às Políticas Públicas, incentivam o processo de organização social e econômica nos diferentes níveis. Além de aproximar as organizações dos seus beneficiários, as redes estimulam a responsabilidade solidária e as estratégias de inclusão social, cultural e econômica, elemento chave no exercício do controle social e na gestão participativa (ZANCO, 2019).

Essas características foram construídas para fortalecer o protagonismo e a construção social, a gestão participativa, a governança descentralizada e definição dos rumos institucionais do segmento. O protagonismo pode ser cerceado por vários indicadores externos vinculados ao capital, mercados, cenários e perspectivas econômicas, sendo fundamental, verificar a força destas características e como os associados se posicionam neste espaço.

As Cooperativas Solidárias representam um movimento de renovação do Cooperativismo Brasileiro. Os ideais Cooperativistas Solidários são coerentes com as novas visões que se formam a respeito de um funcionamento mais justo dos mercados. Produzir e consumir são visibilizados assim como atos políticos que possibilitam a construção de novas lógicas nas relações socioeconômicas. É necessário reforçar práticas inovadoras de organização social, gestão institucional, consolidação de projetos e estratégias que gerem desenvolvimento em nível local, regional e nacional (RECH, 2003; BASSO, 2013).

O grupo de Cooperativas Solidárias surgiu em virtude da motivação deste Novo Cooperativismo. Muitas destas Cooperativas iniciam suas atividades, porém com dificuldades devido à ausência de suportes e assessorias institucionais, e desta forma, tendem a sofrer dificuldades econômicas no curso da sua gestão. As dificuldades se ampliam pelo fato de que estas Cooperativas são tratadas como empresas no âmbito tributário, na área de gestão de pessoas e até nas relações comerciais, fatos que pesam em demasia no momento de planejar sua gestão.

Desde o surgimento do Cooperativismo Solidário, verifica-se crescimento em percentual das iniciativas constituídas, mas grande percentual encontra-se paralisadas, com dependência das Políticas Públicas e com poucos avanços estruturais, inclusive em seus aspectos sociais vinculados ao controle social. Nessa perspectiva, surge da necessidade de inovação organizacional presente na base social e nas Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária. Essa necessidade de inovação se legitima diante das mudanças no contexto nacional, sendo fundamental ampliar a organicidade do Sistema UNICAFES, a partir de fundamentos unificados em algumas diretrizes organizacionais. A consolidação organizacional destes Sistema passa pela revisão de algumas diretrizes que orientam a ação das Cooperativas no campo da produção, gestão, intercooperação, comercialização e representação.

No setor produtivo a Agricultura Familiar mostra-se como a grande produtora de alimentos saudáveis do País, sendo necessário propor e implementar sistemas produtivos diversificados junto às Cooperativas e seus cooperados, visando aumentar a oferta de alimentos com qualidade e diversidade, ou seja, implementar novas cadeias produtivas, constituir redes de cooperação para ampliar o volume de negócios nas Cooperativas na perspectiva de ocupar espaços nos diferentes mercados.

Na gestão participativa necessita-se qualificar estratégias gerenciais para melhorar a sua suficiência e eficácia e obter melhor desempenho na relação com os associados e com os mercados, com iniciativas de maior competitividade, construindo inovações para ampliar o controle democrático. Na construção da autonomia produtiva e organizacional é fundamental ampliar e fortalecer a relação de intercooperação entre os ramos Agropecuário, Crédito, Trabalho, Transporte e Consumo, seja no aporte de recursos para financiar projetos produtivos de investimento e custeio aos cooperados e/ou na contribuição para o fortalecimento do projeto de desenvolvimento.

A preocupação fundamental é com renda, diversificação, integração a mercados de clientela e agregação de valor. Ampliar a sintonia entre os mercados e a organização, para que se abram possibilidades de integração a novos mercados aos quais isoladamente o agricultor, não tem acesso.

Este Cooperativismo nasceu a partir de uma demanda social, mas sempre teve dificuldade em se unificar em uma estratégia comum, e também, em avançar na legislação, com vistas a consolidar a UNICAFES como a entidade aglutinadora deste segmento. Destaca-se que foram empreendidos importantes esforços para consolidar essa proposta, porém a pequena estrutura da UNICAFES e a baixa representatividade no Congresso e no Senado, limitou as possibilidades de avanços no espaço legislativo e também no espaço executivo dos Governos.

No contexto atual, o Cooperativismo Solidário tem a necessidade de se reinventar, se diferenciar e buscar cada vez mais unidade social. Se por um lado as Cooperativas nasceram por uma demanda histórica, econômica e social, por outro, existe a necessidade de crescer por planejamento, sem desconsiderar que ainda existem inúmeras cooperativas que nascem por demanda dos seus associados. Não podemos esquecer que na atualidade existe uma tensão permanente entre o modelo de sociedade, cada vez mais individualizada e excludente, em relação ao projeto cooperativo que busca na cooperação e na inclusão das pessoas os pilares para sua sustentação. Possivelmente, esta tensão mantém ativos e diferentes perante ao sistema hegemônico. Para manter a tensão não resta dúvida de que é preciso ampliar a consciência crítica, pois, não basta apenas crescer quantitativamente, mas acima de tudo, qualitativamente.

Sabe-se também que, desde o surgimento do Cooperativismo Solidário aconteceu uma expansão significativa do Cooperativismo, dos negócios e serviços,

mas esse avanço não foi concomitante com a consciência cooperativista. O volume de negócios das Cooperativas aumentou, mas o diálogo se estreitou ao contexto econômico e a intercooperação já não é a principal prioridade. Ademais, no momento presente existe um público multissetorial associado nas Cooperativas, mas estes, não possuem uma base formativa e as iniciativas locais possuem dificuldades em realizar processos de formação e cooperação mútua.

Os diferenciais mais fortes do Cooperativismo Solidário são - participação social e a intercooperação. Estes diferenciais encontram-se em crise em grande percentual das Cooperativas, sendo necessário reconstruir processos para ampliar no Cooperativismo Solidário, ou seja, criar uma proposta de alternativa.

As Cooperativas vinculadas ao Sistema UNICAFES nasceram e foram organizadas por diferentes entidades e movimentos na modelagem de uma nova proposta de desenvolvimento societária, comprometida com a inclusão e o protagonismo social. Entretanto, nos dias atuais são poucas as Cooperativas que se mantêm orgânicas com este projeto fundacional. Salienta-se que a desvinculação das Cooperativas de sua verdadeira origem pode, por um lado, alcançar efetivo sucesso econômico, por outro, estabelecer um processo de competição interna e não contribuir para o fortalecimento de um projeto verdadeiramente cooperativista.

O Cooperativismo Solidário promoveu várias ações para ampliar a participação e protagonismo dos associados, pode-se destacar crescimento expressivo na inclusão produtiva, social e econômica destes segmentos, mas as mudanças societárias e econômicas do País solicitam ações com maior amplitude social para consolidação de uma base social.

O Cooperativismo precisa expandir de forma qualitativa e quantitativamente, cooperando com parceiros, estabelecendo um processo de intercooperação, de formação e respeito às formas de organização. Precisa elaborar programas e Políticas Públicas para potencializar as Cooperativas, uma vez que estas são as verdadeiras ferramentas do desenvolvimento sustentável, qualificando seus princípios de gestão democrática, implementando novas metodologias de governança.

As profundas mudanças no contexto político e governamental brasileiro e, o enxugamento das Políticas Públicas (recursos) voltadas para o processo de organização produtiva e institucional, tem alterado significativamente as relações no Cooperativismo, principalmente as do campo Solidário que dependiam quase

exclusivamente da venda para programas institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) para se manterem na atividade. Nesse sentido, a sobrevivência desses empreendimentos dependerá da capacidade de se reinventar nessa conjuntura, reconstruindo novas relações com os cooperados nos aspectos sócio/produtivo, maior aproximação com os consumidores, bem como, a busca por uma gestão mais eficiente e competitiva.

Diante do contexto das Cooperativas é de grande relevância a reestruturação institucional das iniciativas locais com objetivo de organizar estruturas leves, de baixo custo e com clareza nas funções que cada ator deverá executar no Sistema. Porém, o processo de reestruturação para torná-lo mais competitivo, não pode deixar de ressaltar a missão de representação e relação com a sociedade, a partir de um projeto capaz de unificar os diferentes interesses do Cooperativismo Solidário. Contudo, seja inclusivo e valorizador da diversidade e das diferenças culturais, étnicas, produtivas, entre os atores, reconhecendo a diversidade existente na base social e promovendo novas metodologias para construir, aplicar e avaliar o crescimento do protagonismo social na Cooperativas e com a Comunidade.

3.5 Cooperativismo Solidário e a Agricultura Familiar

A Agricultura Familiar caracteriza-se pela unidade entre trabalho e propriedade dos meios de produção. Essa identidade entre quem trabalha e a propriedade dos meios de produção na sua origem está a serviço da vida das pessoas. Atualmente, as atividades da produção primária passam a ser controladas pelo poder da ciência e da tecnologia a serviço do capital, abrindo-lhe espaços de poder político. A Agricultura Familiar diminui seu foco na realização das pessoas e suas necessidades, predominando os interesses do capital.

A incorporação da Agricultura Familiar à lógica do mercado capitalista produz rupturas em seus fundamentos tradicionais, vinculados às necessidades das pessoas e na forma de conduzir as suas atividades. Esse Cooperativismo é construído como instrumento de resistência social, procurando se viabilizar por meio de “nichos de mercado” ou mediante Políticas Públicas de reconhecimento e apoio. Apesar das decepções com muitas experiências Cooperativas e de suas limitações.

As práticas das organizações cooperativas estão relacionadas à economia, tendo como núcleo político a preocupação com a remuneração do trabalho, entendido

este, como produção e divisão de sobras, sempre mantendo o cuidado com a comunidade. Por isso, a noção de organização destas Cooperativas é mais ampla que a simples profissionalização técnica, pois está fundamentada no empoderamento e crescimento das lideranças em todos os setores organizacionais.

O surgimento deste Cooperativismo fundamentou-se na esperança e construção de espaços que fortalecessem a autonomia deste segmento. Por meio dessas iniciativas de auto-organização, busca-se construir e garantir relações comerciais mais justas e confiáveis. Desse modo, o Cooperativismo surge com um sentido econômico e um significado político. A organização cooperativa é expressão da vontade política de querer construir poder sobre as relações econômicas.

Essas Cooperativas possuem um conteúdo econômico com significados culturais, políticos, sociais e até psicológicos. Na organização cooperativa se ensaiava, mais facilmente, a capacidade da negação, contestação, do questionamento, da afirmação de identidade, diante das práticas contraditórias, possibilitando conhecimento, aprendizagem e educação. Conforme Lauschner (1982), não é conveniente reduzir os resultados de um processo cooperativo às questões econômicas, pois se trata do desenvolvimento da comunidade, onde o foco são os aspectos culturais.

O Cooperativismo Agropecuário sempre esteve acoplado ao desenvolvimento capitalista brasileiro inserido na oscilação do movimento cíclico. As ações coletivas em grande percentual são mantidas por meio de relacionamentos e laços de interdependência entre os cooperados, paralelamente limitando as capacidades de autonomia organizacional das pessoas, gerando crises de participação e espaço para construção de novos formatos organizacionais.

O Cooperativismo da Agricultura Familiar pode ser considerado como resultado destas construções e contradições históricas (SINGER, 2002), sendo importante fazer uma breve memória desta construção para remontar surgimento deste “Outro Cooperativismo”, pois o seu surgimento está amplamente vinculado ao contexto histórico, político e econômico do País.

Até a Década de 80, o desenvolvimento da agricultura e pecuária brasileira ficaram vinculadas MAPA. Após várias mobilizações e atos representativos das organizações sociais e sindicalismo brasileiro, em 1982, publica-se o Decreto nº 87.457 que cria o Ministério Extraordinário para Assuntos Fundiários (MEAF). Em

1985, o Decreto nº 91.214 cria o Ministério da Reforma e Desenvolvimento Agrário (MIRAD). Em 1989, a Medida Provisória nº 29 extingue o MIRAD que é incorporado em 1990 ao MAPA.

Numa nova fase, em 29 de abril de 1996 por Decreto é constituído o Ministério de Estado Extraordinário de Política Fundiária a Medida Provisória nº1.911-12 de 1999, transforma o Gabinete em Ministério da Política Fundiária e Agricultura Familiar (MPFAF) e a MP nº 1.999-13, de 1999, o transforma em Ministério da Política Fundiária e do Desenvolvimento Agrário (MPFDA). Na sequência a MP nº 1.999-14, de 2000, criou o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

Esse conjunto de ajustes e modificações positivas e negativas nas esferas governamentais do Poder Executivo vinculado à agricultura é resultado de lutas, mobilizações e agendas realizadas continuamente pelas Organizações Sociais, vinculadas ao Sindicalismo, Reforma Agrária, Agricultura Familiar, Populações Tradicionais, Indígenas, Quilombolas e outros. Essa construção social gerou pautas e articulações em defesa da soberania dos povos. No entanto, muitas vezes foram freadas pela força comercial e política representada da agricultura patronal brasileira.

A criação do MDA demonstra o reconhecimento das diferentes agriculturas no Brasil. Sendo fortalecido com a Lei nº 11.326/2006 que estabelece as diretrizes para formulação da Política Nacional para Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares, orientando o desenvolvimento de vários programas e políticas públicas construídas de forma dinâmicas e participativas por intermédio de pautas, proposições e debates realizados nos Conselhos Estaduais e Nacional de Desenvolvimento Rural da Agricultura Familiar (CEDRAF e CONDRAF). Os quais tinham a missão de orientar os programas estratégicos que seriam implementados pelo MDA.

O MDA promoveu muitos programas, ações e iniciativas para fortalecer a Agricultura Familiar que geraram crescimento interno, viabilidade do segmento e reconhecimento internacional pela valorização das diferentes Agriculturas do Brasil. Propiciando assim, o reconhecimento do País em Orgãos Internacionais, como a ONU e FAO. Entretanto, esse Ministério não construiu mudanças estruturantes quanto ao reordenamento agrário e intervenção em marcos legais vinculados à organização fundiária e normativos estruturantes o fortalecimento da Agricultura Familiar e suas organizações representativas.

O não avanço em marcos estruturantes fragilizaram este Ministério. Em Paralelo o Governo Federal conviveu com crises políticas entre os anos 2014 há 2016,

fatos que culminaram com impeachment da Presidenta Dilma Rousseff. Neste mesmo ano foi publicada a MP 726/2016 que, que extinguiu o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), transferindo suas competências para o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), sendo diminuído a Secretaria Especial da Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD). Na sequência foi publicada a MP 728/2016 que extingue a SEAD, acoplando novamente a pasta da Agricultura Familiar para ao MAPA, no qual foi instituída Secretaria da Agricultura Familiar e Cooperativismo (SAFC) com estrutura financeira e humana desproporcional as demandas do setor.

Mesmo com estes retrocessos é importante destacar a que Lei nº 11.326/2006 estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura e Empreendimentos Familiares Rurais. Esse Marco Legal orienta a criação de Políticas Públicas de apoio à Comercialização, sendo responsável por estimular a criação de Cooperativas, Associações, Consórcios, Redes e outros arranjos organizativos da ação coletiva que refletem a diversidade encontrada no campo da Agricultura Familiar. Tais empreendimentos apesar de terem se expandido com o um ciclo de Políticas de constituídas entre os anos 2002 – 2016, carregam desafios estruturais, fato que demanda um novo ciclo de Políticas de fomento para consolidação das iniciativas locais (SANTOS, 2002; PLOEG, 2008; GAZOLLA; SCHNEIDER, 2017).

A SAFC institui um novo sistema de reconhecimento da Agricultura Familiar, modificando o sistema de cadastramento do setor com a transição da Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) para o Cadastro da Agricultura Familiar (CAF). Ainda com dados da DAP, de acordo com mapeamento da Agência Nacional de ATER (ANATER, 2019), neste período existiam 5.216 DAPs jurídicas, destas 69% de Associações, seguido por 26% das Cooperativas, gerando um montante de 1.447mil Cooperativas, com cerca de 613 mil associados, destes 432 mil com DAP física.

Quadro 5 – Estrutura das Cooperativas com DAP Jurídica

Região	Freq.	Até 50 sócios	Até 100 sócios	> 500 sócios
Norte	139	40	65	2
Nordeste	344	28	55	8
Centro-Oeste	123	37	61	6
Sudeste	236	29	58	5
Sul	523	18	40	21

Fonte: SEAD, 2019.

Analisando os dados regionalmente, nota-se que na região norte, seguida pela região centro-oeste, estão concentradas Cooperativas menores às da região sul. Nota-se que as Cooperativas da Agricultura Familiar são diversificadas, diferentes tipologias podem ser mapeadas com diferentes perfis sociais. Embora este segmento tenha surgido como alternativa organizacional ao capitalismo concentrador, as Cooperativas enfrentam os mesmos desafios que as empresas convencionais. Para enfrentar esses desafios parte das Cooperativas adotam estratégias e formatos organizacionais que lhes aproximam das empresas privadas, restringindo e limitando os diferenciais organizativos deste Sistema.

Nesta construção do Cooperativismo da Agricultura Familiar com viés de Economia Solidária, é importante destacar que este segmento não recebeu apoio de políticas estatais e as Cooperativas são resultado do investimento os próprios associados, que por sua vez também são pessoas com baixo nível econômico que se inserem nelas na busca por serviços que gerem agregação de valor aos seus produtos e acesso a novos mercados. No entanto devido a diversidade e baixa escala produtiva dos cooperados, essas iniciativas se concentram na venda de produtos in natura, limitando seu acesso a redes atacadistas e condicionando as vendas aos Mercados Institucionais e Compras Governamentais. Esses limitadores são resultado do modelo de política agrícola adotado pelo Brasil. A orientação de linhas de crédito para crescimento do agronegócio exportador de monoculturas limita o investimento nos Agricultores Familiares, responsáveis pelos cultivos alimentares de abastecimento interno (WANDERLEY, 2011).

O modelo de desenvolvimento agrícola adotado priorizou a modernização tecnológica, omitindo-se a enfrentar problemas gerados pelas desigualdades de acesso à terra, limitando o desenvolvimento da Agricultura Familiar a prática e Políticas Públicas de caráter compensatório. Para construir espaços de participação inclusiva o Cooperativismo da Agricultura Familiar, que segue o viés da Economia Solidária, fundamenta sua construção social na participação autônoma, nas relações de reciprocidade, na economia de proximidade, defendendo a descentralização de estruturas e o protagonismo social como um instrumentos para construção de espaços de inclusão socioeconômica, cultural e política das diversas tipologias da Agricultura Familiar (Pescadores artesanais, Aquicultores, Extrativistas, Agricultores Ribeirinhos, Indígenas, Quilombolas e Assentados de Reforma Agrária).

A participação social autônoma pode ser considerada o principal diferencial deste Cooperativismo. A distribuição de renda descentralizada por intervenção das iniciativas locais formadas a partir de relações de proximidade, geraram neste Cooperativismo o compromisso com o desenvolvimento local, sendo perceptíveis os resultados em diversos municípios, territórios e regiões do Brasil. Contudo, estas iniciativas, mesmo com reconhecimento internacional, ainda não possuem um tratamento legal, fiscal e econômico diferenciado, limitando suas ações a inclusão e promoção do desenvolvimento ao perfil dos seus associados.

Conforme percebido nos Documentos do Cooperativismo Solidário, este segmento se apresenta como mecanismo estratégico para a soberania nacional, tanto no que se refere à segurança alimentar e nutricional, como nas questões relacionadas ao abastecimento interno pela produção de alimentos culturalmente integrantes do cardápio brasileiro, como pela potencial produção de matéria-prima para a indústria de transformação. Em vários Estados do Brasil percebem-se programas de fomento e fortalecimento direcionados este Cooperativismo. Pode ser citado como uma iniciativa governamental bem sucedida, o Programa de Apoio ao Cooperativismo da Agricultura Familiar do Estado do Paraná (COOPERA Paraná). Este Programa, foi proposto como agenda do Sistema UNICAFES e após processos de lobby e incidência, foi construído numa ação conjunta entre o Governo do estado as Cooperativas da Agricultura Familiar.

O mesmo é executados desde 2019 com ações fundamentadas no tripé: I) assistência técnica – acompanhamento técnico e gerencial para as cooperativas, formação e capacitação para as lideranças; II) capital/fomento – realização de chamadas não reembolsáveis de investimento, e, construção de programas de fundo de equalização e garantia para acesso a linhas de crédito oficiais; II) comercialização/abastecimento – aquisição de produtos da Agricultura Familiar nas compras institucionais e criação PAA Estadual.

O COOPERA Paraná pode ser considerada uma iniciativa de fomento em fase de maturação com pontos a serem qualificados, principalmente no setor de empoderamento e desenvolvimento de ação para fortalecer a autonomia organizacional das Cooperativas, habilitando acesso a linhas de crédito reembolsáveis e impulsionando acesso as vendas para os mercados tradicionais,

sendo ainda crucial fortalecer a construção de redes organizacionais que permitam crescimento da construção coletiva e processos representativo do setor.

Em nível Federal executa-se o Programa Brasil Mais Cooperativo, instituído pela portaria 129 do MAPA. Essa iniciativa governamental pode apoiar cooperativas e associações com a oferta de assistência técnica, promoção da intercooperação, formação e da qualificação da gestão, produção e comercialização para os mercados institucionais e privados. Denota-se que em nível nacional a Políticas de fomento ao Cooperativismo está esvaziada no que se refere a ações e orçamento.

Com os limites da política de porte nacional, as práticas deste Cooperativismo aparecem nas comunidades como alternativa à ausência do Estado e das Políticas Públicas de suporte à produção. Suas iniciativas são usadas também como canais de distribuição de 'benefícios tecnológicos', sendo fundamental o direcionamento de Políticas Públicas que permitam investimentos na estruturação dos serviços e na formação de seus gestores, com o desenvolvimento de métodos apropriados de gestão e acesso aos mercados (BIALOSKORSKI, 2006; CHAYANOV, 2017).

O Cooperativismo é um instrumento da organização social, política e econômica capaz de apoiar o crescimento integral dos associados. Esse estudo se volta para a elaboração de uma estratégia capaz de fortalecer a atuação das Cooperativas, fortalecendo a citação de Reisdorfer (2008, p. 32),

“(...) “en una economía de mercado las cooperativas tienen que actuar no como una empresa, sino como un emprendimiento que a través del mercado desarrolle económicamente a sus cooperados, cuyos beneficios pertenecen solo a ellos”.

Diante dos desafios agrários, produtivos, econômicos e culturais presentes na Agricultura Familiar verifica-se a presença de políticas de caráter compensatório e ausência Políticas Públicas e Programas estruturantes. Conseqüentemente, pode-se afirmar que esse Cooperativismo está fradado ao fracasso, pois está rodeado de limitantes produtivos, sociais, culturais e econômicos. Contudo, esses limitadores fortalecem o potencial de inclusão e diversificação destas, reforçando a importância do olhar sobre a participação dos associados.

A preparação de uma comunidade para a gestão e cooperação acontece mediante o envolvimento dos indivíduos na construção do protagonismo social, qualificando-os para tomadas de decisão e participação autônoma. Nesse propósito,

busca-se desenvolver um modelo de indução e fortalecimento do protagonismo social nas Cooperativas da Agricultura Familiar, considerando maior envolvimento da unidade familiar, nas relações e governança da Cooperativa.

O estudo analisa o perfil das Sociedades Cooperativas da categoria social da Agricultura Familiar registradas no Sistema UNICAFES. Embora o estudo esteja restrito ao ramo Agropecuário, seu conteúdo aborda uma problemática que afeta os diversos ramos cooperativistas em função da similaridade na matriz convencional de organização, gestão e governança adotada por essas Organizações, cujo processo decisório se apoia exclusivamente no empoderamento dos associados.

3.6 Desafios na participação dos associados

No Cooperativismo Solidário em estudo são os Agricultores Familiares que assumem a gestão das Cooperativas. Esse modelo organizacional orienta a execução de processos contínuos de empoderamento social com foco no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências. Para a construção deste capital humano é necessário investir em educação, mas também em fatores relacionados ao Bem Estar como alimentação, saúde, habitação, saneamento, transporte e segurança. O Cooperativismo Solidário assume o desafio de construir capital humano, buscando o maior empoderamento e protagonismo social nas Cooperativas.

O desenvolvimento não é um resultado automático do crescimento econômico, é o resultado das relações humanas, do desejo e vontade das pessoas de alcançarem a melhor qualidade de vida para todos. Neste contexto a construção do desenvolvimento vai para além do crescimento pessoal. O desenvolvimento está vinculado a adesão das pessoas, da decisão de se colocarem como sujeitos sociais. Portanto, a qualidade do desenvolvimento depende da qualidade das pessoas, ou seja, do capital humano.

O desenvolvimento também requer o crescimento dos níveis de cooperação e confiança entre as pessoas, aquilo que se convencionou chamar de “capital social”. Não é possível existir desenvolvimento das pessoas e da comunidade sem organização, participação e empoderamento das pessoas, para isso é fundamental a construção de espaços coletivos de confiança e cooperação.

Seguindo a dinâmica da participação social, o Cooperativismo precisa analisar a natureza desta sociedade como sistema complexo e dinâmico, considerando a participação social como uma diretriz crucial para a sustentabilidade, como um meio necessário para construção da dinamização econômica, da criatividade, do controle social e de sustentabilidade organizacional. Diversidade, proatividade, flexibilidade, interdependência, cooperação e parceria, são condições para a viabilidade de sistemas complexos, sendo crucial investir para manter ativo o dinamismo da relação entre as partes, como uma densa teia de relações que modela a rede cooperativista.

O capital social é o fio que gera e fundamenta essa rede de conexões. O desenvolvimento das Cooperativas é produto do capital social, formado com pessoas capazes de gerenciar negócios com protagonismo social. Porém, esse sistema está inserido numa cultura estatista, onde as pessoas estão sempre responsabilizando o Estado pelas soluções de seus problemas cotidianos, condenando-se a uma situação de resignação, conformismo e impotência e essa situação também é presente no Cooperativismo e necessita ser trabalhada para gerar participação ativa.

Para construir participação ativa e protagonismo social faz-se necessária uma verdadeira revolução cultural. Prevalece na sociedade uma cultura de dependência, submissão e subserviência que alimenta fenômenos como o coronelismo secular. As Cooperativas geralmente formam protagonistas sociais e os perdem por falta de perspectiva organizacional. O desenvolvimento depende de uma mudança de modelos mentais e de atitudes, depende, portanto, do despertar de uma cultura empreendedora de protagonismo social.

O mito do Capitalismo marcou a Era Industrial, e ainda, marca a sociedade atual, resultando catástrofes sociais, econômicas, ambientais e culturais. É notório que a manutenção do padrão atual de produção e consumo é insustentável, sendo fundamental que as Organizações avancem na construção de saídas com maior investimento na promoção de todos os eixos do desenvolvimento sustentável. No contexto do Cooperativismo Solidário cabe a construção de alternativas para mudança nos padrões de organização, produção, comercialização e consumo, prevendo a combinação simultânea e complementar destas frentes. (BERGER, LUCKMANN, 1983; ZANCO, ALVES, 2019).

O bom nível de participação dos atores geralmente é vinculado ao planejamento e gestão compartilhada do processo em desenvolvimento. Um planejamento com foco nas pessoas permite aos atores, por meio da experiência

prática, o aprendizado necessário para que sejam capazes de identificar potencialidades, limites e construir soluções para potencializar suas capacidades.

O Cooperativismo Solidário nasceu tendo como principal característica a promoção do desenvolvimento com inclusão social, ou seja, com participação e protagonismo dos associados na construção, monitoria e análise dos resultados das cooperativas. Esse Cooperativismo já na década de 90, nasceu vinculado ao ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável em todos os seus 17 eixos. Entretanto, no cenário atual, verifica que suas linhas de ação tendem a se esvaziar sem ter alcançado um nível de desenvolvimento produtivo, organizacional, econômico, e principalmente, social sustentável. Grande percentual das pessoas que compõem este movimento, parece não ter alcançado um nível adequado de compreensão do projeto de desenvolvimento que mantém este segmento organizacional, sendo necessário analisar o quanto este Cooperativismo promove índices sustentáveis de protagonismo social, o quanto está centrado na Perspectiva Orientada para os Atores.

A gestão democrática como preconizam os Princípios de Cooperativismo pressupõe a organização de estrutura favorável para a participação ativa das pessoas, de forma que sejam envolvidas nas decisões que interferem em sua qualidade de vida nos diversos aspectos. Nas sociedades cooperativas, onde o universo é restrito, se estabelece estratégias que favoreçam a participação da comunidade afetada pelas ações da Cooperativa; devendo, todavia, haver investimentos na formação do comportamento participativo dos comunitários, compreendendo ações que também qualifiquem essa participação.

A transformação do comportamento de inércia num comportamento participativo leva os cooperados à condição de atores nas tomadas de decisão que influenciam as mudanças de ordem social e econômica na vida da comunidade. Esse processo leva mais ou menos tempo, a depender dos investimentos realizados. Faz-se necessário uma melhor compreensão do conceito de 'participação', cujo significado se explica em Demo (2002, p. 35):

Pode-se definir participação, como uma construção organizada da emancipação social. Um processo orientado para a construção da cidadania coletiva, estabelecendo a centralidade do sujeito social no espaço histórico das desigualdades sociais. A forma como se modela a participação amplia ou limite as capacidades de protagonismo social. Pesquisas recentes mostram que a participação ativa está em

baixa no Cooperativismo. Neste sentido, pode-se concluir que o modelo de gestão social praticado nas sociedades cooperativas, tem se mostrado ineficiente para promover a participação efetiva dos sócios, se agravando ainda mais quando se analisa a participação dos demais membros da família envolvidos no processo produtivo e afetados pelas decisões da Cooperativa.

No caso específico das Cooperativas da Agricultura Familiar, esse eixo organizacional precisa ser encerrado com maior profundidade, pois este é o seu diferencial organizativo. Numa visão de futuro, a gestão participativa é o instrumento mais indicado para as mudanças que se necessita infundir no sistema dinâmico das organizações. Rech (2000, 2003) considera que a participação mobiliza a construção da inteligência organizacional, fomenta o potencial das pessoas e possibilita a construção e proposição de ideais. Numa perspectiva humanizadora e por isso sustentável, a gestão participativa é um mecanismo essencial para empoderar as pessoas para disputa justa com as diversas vertentes do capitalismo.

A participação nas Cooperativas envolve confiança entre os membros; a motivação tem por base a participação das pessoas; a informação é livre dentro da organização; autocontrole e metas elevadas de desempenho aceitas por todos. Essas características abrangem: a) Responsabilidade social; b) Construção de interesses coletivos; c) Impulsão dos potenciais dos participantes; d) Desenvolvimento e realização pessoal; e) Empreendedorismo e maior competitividade (FREITAS, 1991; CATTANI, FRANTZ, 2003; GAIGER, 2004).

A democracia é o pressuposto fundamental da participação nas Cooperativas e essa democracia só pode existir a partir do envolvimento efetivo entre o sócio/dono e a Cooperativas. Essa participação fundamenta-se em duas premissas substanciais: sócio politizado, capacitados, organizado com capacidades de formular propostas, influir, decidir, monitorar e avaliar seus mandantes; de outro, necessita de governantes considerem o controle democrático como regra essencial de jogo. O que se pode concluir é que a base social das sociedades cooperativas, quando desmobilizada, se torna politicamente empobrecida. Em decorrência da “pobreza política” não consegue utilizar o espaço de participação constituído pela cooperativa; conseqüentemente, perde o poder de interferência nos espaços deliberativos (MARQUES; FARIA, 2013).

A falta de participação das bases nos processos decisórios dá abertura para um comportamento perigoso: o Assistencialismo, que nas Políticas Públicas da esfera governamental tem sido historicamente responsável pela reprodução da ‘miséria

social', uma vez que inibe a capacidade criativa e libertadora dos afetos. Já nas sociedades cooperativas esse comportamento tem sido responsável pela concentração de poder, manifestando-se na gestão centralizada.

Todo el mundo se da cuenta que la mayoría de los proyectos de desarrollo fracasan o quedan muy lejos de sus metas iniciales por falta de participación real de la gente para quién se hizo el proyecto en primer lugar, los beneficiarios (GEILFUS, 2002: p. 1).

Nas Cooperativas da Agricultura Familiar, além dos sócios titulares, há um contingente de envolvidos no processo produtivo que movimenta a Cooperativa: trata-se das comunidades e dos membros familiares, cuja mão de obra garante o seu abastecimento. Estes precisam ser envolvidos também nos processos decisórios que afetam sua atividade econômica. Entender e efetivar um modelo de participação social, buscando ampliar continuamente as estratégias de envolvimento social se torna uma necessidade das organizações coletivas. Destaca-se que participação social nem sempre significa protagonismo social.

Dias (2017), num estudo realizado no estado de Rondônia sobre o modelo de gestão praticado pelas Cooperativas do Estado, após estudo e análise dos desafios de participação de presente nas Cooperativas da Agricultura Familiar, recomenda ajustes no modelo de gestão deste segmento prevendo maior compartilhamento do processo decisório das Cooperativas por meio da maior participação dos núcleos familiares envolvidos na produção. Este estudo faz observações quanto ao modelo da matriz convencional de gestão, cujo processo decisório é apoiado em deliberações unilaterais, efetivadas pelos titulares das unidades produtivas, em detrimento da participação familiar, principalmente de jovens e mulheres.

A pesquisadora aponta a democracia participativa como princípio para qualificação da gestão nas Cooperativas, considerando a necessidade de uma maior interação com o planejamento produtivo dos associados, realizando atos integrados de organização e gestão produtiva com todos os membros da família. A participação desses núcleos familiares na gestão da propriedade e da Cooperativa, é considerada uma oportunidade para ampliar a autonomia e participação mulher e dos jovens.

Também com interesse de construir instrumentos para ampliar a participação das família, das mulheres e dos jovens nas Cooperativas, Rech (2020), propõem um modelo de Estatuto Social para as Cooperativas prevendo a inserção de núcleos de

base de cooperados/as com a função é articular entre os membros, meios e providências para seu melhor funcionamento. Estes espaços de construção social facilitariam o maior envolvimento dos associados com as práticas cooperativas.

Nesta proposta estatutária, o autor sugere que seja implementado um novo modelo de quotas partes para fomentar a participação da família na governança das Cooperativas. Sugere-se que seja admitida a divisão do montante total exigível de quotas parte, quando houver associação de membros de uma mesma família. Propondo assim, a possibilidade de existir a quota parte familiar, distribuindo a participação entre pais e filhos ou filhas, sem necessidade de cada um ter de assumir as quotas partes integrais.

Por outro lado, a intenção é que, reduzindo a quantidade de quotas partes, isso possibilite que não apenas o Pai da família seja associado, mas também possam ser incorporadas à participação mulheres e, principalmente, jovens. Para efeito de admissão, a unidade familiar é compreendida como companheiro(a) e filho(a), sendo que o(a) filho(a), obrigatoriamente, precisa se enquadrar como jovem de 18 a 29 anos, solteiro(a), sem companheira(a) e com dependência econômica dos pais.

Na oportunidade, ressalva em relação ao fato de que a chamada “unidade familiar” não necessariamente é composta por marido, mulher e filhos, mas que poderia ter apenas um homem, apenas uma mulher, duas mulheres ou dois homens (em relação homoafetiva) à frente da família. Nestas propostas, verifica-se a necessidade de inovações nas Cooperativas para aumentar a participação dos associados e qualificar os procedimentos de governança cooperativista.

3.7 Cooperativismo Solidário e as práticas de governança

No Cooperativismo Solidário, os mecanismos de governança, espaços de poder e serviços, cumprem o papel estratégico de sustentação deste modelo organizacional. A participação é a base para concretização da governança. A participação deve ser orientada para o controle social, pilar estratégico para a efetivação de boas práticas de governança. O controle social necessita ser impulsionado como uma oportunidade de incidência nos espaços de decisão.

Para construção de práticas sustentáveis de governança, as estruturas da Cooperativas precisam ser orientadas para construção da participação social, com o desenvolvimento e aplicação de ações e dinâmicas eficazes de motivação, integração

e abertura para inserção das pessoas como sócios, usuários, conselheiros e diretores executivos, com possibilidades de participação constante, acolhendo todos na posição de agente no negócio. Esse investimento necessita ser modelado para gerar o sentimento de pertencimento, com a criação de vínculos de confiabilidade e comprometimento com a organização.

O Marco Regulatório de Governança do Cooperativismo Brasileiro define a Assembleia Geral como espaço deliberativo de maior importância e poder na Cooperativa e coloca o Conselho de Administração como responsável pelo direcionamento estratégico, avaliando os resultados e supervisionando as ações desenvolvidas pela Diretoria Executiva, cabendo ao Conselho Fiscal fiscalizar a gestão nas suas diversas instâncias organizacionais (IBGC, 2015).

A definição e segregação de funções entre o Conselho Administrativo com objetivo deliberativo e a Direção Executiva com objetivo de execução é considerada uma questão crucial para o alcance das boas práticas de governança para as Cooperativas (TRINDADE & BIALOSKORSKI NETO, 2014). Argumenta-se que a segregação oportuniza o exercício de função deliberativas e permite melhor coordenação dos espaços executivos com a maior preservação do interesse dos associados. A definição clara do papel da direção executiva permite ao Conselho mensurar resultados e, se necessário destituir ou demitir os membros da direção executiva, buscando alcançar os objetivos traçados, com maior eficiência e assertividade na atuação gerencial destinada aos executivos.

O Cooperativismo Solidário nasceu direcionado para autogestão com participação ativa dos conselheiros nos espaços de gestão executiva. Esse processo fortaleceu capacidades, e também, limitou processos de consolidação organizacional, sendo fundamental que no Sistema UNICAFES sejam qualificados formatos claros de segmentação, que mantenham o foco na participação dos sócios e que também garantam procedimentos de gestão viáveis e eficazes, exigindo deste Cooperativismo momentos fortes de análise crítica e madura quanto ao seu formato de gestão organizacional, mensurando de forma clara e objetiva a sustentabilidade organizacional e consistência dos resultados alcançados, principalmente nos eixos de gestão, negócios e governança, assumindo com responsabilidade de implementar processos de revitalização organizacional.

A participação social está vinculada à vontade e as necessidades dos associados e associadas da Cooperativa quanto à busca de benefícios específicos para si e suas famílias. Isso faz parte das perspectivas de autonomia e conquista de melhores condições de vida, essenciais numa sociedade. Neste sentido é fundamental o debate sobre o papel elemento humano associado, estabelecendo na Cooperativa espaços para reconhecimento das diferenças da heterogeneidade do quadro social, construindo formas de valorizar as diversidades como meio para oportunizar criticidade e potencializar a construção de inovações (RECH, 2000, 2003).

A participação, a mutualidade, de igualdade e de justiça distributiva é o fermento que impulsiona a participação na Cooperativa, presidindo as relações entre os membros e a sociedade, sendo fundamental construir inovações para superar os obstáculos que inviabilizam maior participação, construindo alternativas para ajudar os associados a superar os desafios e a insegurança da produção, e investindo em formação e preparação de pessoas para a intervenção política e organizacional.

A priorização do papel dos associados na Cooperativa ressalta a dimensão da sua autonomia na gestão e participação, mas também faz referência ao ambiente em que vivem, sua comunidade, relações sociais, família, região e País. Conseqüentemente, no foco da atuação, caberá ter presente tanto a visão quanto os interesses dos associados, como a realidade mais ampla do entorno. O tema da participação impulsiona o enfrentamento de modelos que transferem todo o controle do desenvolvimento produtivo para as mãos individuais para um ente coletivo etéreo distante (estrutura presidencialista centralizadora), e transforma os associados secundários no processo.

Neste caso, os associados não são agentes autônomos e atuantes na sua Cooperativa porque acabam por estar submetidos a um processo sobre a qual não tem controle e nem efetiva participação. O entusiasmo pela proposta institucional pode orientar a priorização da sociedade, minimizando o objetivo central da Instituição que é o atendimento das necessidades dos associados e sua relação com a comunidade.

Esta tese não nega o aspecto empresarial da Cooperativa, entretanto apresenta um ponto de vista que tenta conciliar o fortalecimento do empreendimento com a satisfação efetiva dos seus agentes. A base essencial deste aspecto é a consolidação da participação autônoma dos seus integrantes calcada na autonomia criativa, auto gestonária, orientada para construção efetiva do protagonismo social.

Na governança, quando se declara à autogestão, não apenas limita-se a uma participação ou possibilidade de tomar decisões de modo funcional, mas sim, pela capacidade de permitir a expressão e a valorização do pensamento individual de cada associado formatando a capacidade de decisão coletiva. Com isso, agrega-se na vida da Cooperativa o poder individual e as demandas expressas das pessoas que a compõem, trazendo assim, para dentro do debate e da tomada de decisões as necessidades e desafios da comunidade e da realidade territorial (RECH, 2000, 2003).

Neste estudo, é considerado que a participação está vinculada a construção e aos investimentos destinados ao crescimento dos diversos espaços da Cooperativa. Destaca-se ainda, a importância da segmentação dos espaços e estruturas de poder e serviços, com habilidade de tomar decisões e, ao mesmo tempo, garantir plena participação de todos os integrantes. Na referência às instâncias de poder, trata-se da Assembleia, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Eventualmente, seria possível também, atribuir algum poder em relação ao encaminhamento de propostas para os núcleos de base, adotados em algumas Cooperativas que querem garantir um processo de debate e participação com metodologia adequada para manifestação dos associados.

Na Assembleia se manifesta não apenas a participação dos associados, do mesmo modo, o exercício de poder e decisão, manifestados tanto pela intervenção individual como pela afirmação dos direitos coletivos das majorias, com oitiva, atenção e debates das propostas das minorias. A realização da Assembleia, periodicamente, e a participação e manifestação efetivas dos associados é essencial para que os interesses do coletivo sejam preservados.

Neste estudo, preconiza que não apenas a mera realização de Assembleias vai resolver o problema da participação e exercício do poder pelos associados. Todavia, a metodologia de participação com preparação e uma dinâmica que possibilite debates comunitários anteriores (pré-Assembleias) que intensifiquem a preparação destes e facilitem proposições individuais e coletivas para os demais presentes.

Salienta-se que as manifestações sejam levadas em conta e debatidas. O Conselho de Administração representa o interesse dos associados e é nessa perspectiva que ele deve atuar. Apesar de que, na maioria das vezes, o Conselho de Administração acaba por se envolver muito mais na viabilidade da Cooperativa, não

deve perder de vista que o seu papel é buscar beneficiar a quem ele representa sem, no entanto, reduzir a sua responsabilidade com o sucesso da Instituição.

Na sua estrutura, geralmente o Conselho contém alguns cargos como o de presidente, vice-presidente e secretário, sendo estes atribuídos como Diretoria Executiva, recaindo sobre estes a gestão e governança direta. O Conselho Fiscal é um poder que se atribui toda a supervisão administrativa, fiscal e contábil. Esse espaço é essencialmente, “os olhos”, “os ouvidos” e “a voz” dos associados sobre o desenvolvimento das atividades, controle de custos e aplicação dos resultados obtidos pelas operações econômicas. Na maioria das Cooperativas o Conselho Fiscal exerce uma atividade decorativa, assina o parecer sobre o exercício financeiro para apreciação da Assembleia Geral (RECH, 2000, 2003).

A Diretoria Executiva, as Gerências e Assessorias fazem parte da estrutura de serviços da Cooperativa. Na maioria das Cooperativas existentes no Brasil, a Diretoria Executiva é colocada, estatutariamente entre os poderes da Instituição e, também, usualmente, é oriunda dos quadros do Conselho de Administração (CA), no entanto, este é um problema que precisa ser trabalhado no Cooperativismo Solidário, reorganizando de forma clara espaços de poder e de serviços.

Na Governança Cooperativa é importante separar a diferença entre os papéis do CA e da direção executiva (que pode ser eleita ou contratada). O CA é responsável pelo aspecto associativo estratégico e a Diretoria Executiva pelo aspecto empresarial econômico. Isso remete ao fato que o CA necessita ser muito representativa da realidade e diversidades dos associados, e, a Diretoria Executiva necessita ser eficiente, profissional e dominar os mecanismos de gestão dos negócios.

Na medida em que a Cooperativa se expande, pode a mesma instituir determinadas gerências, departamentos, assessorias, consultorias, e também, uma instância de controle de qualidade, sendo que tudo isso está submetido à condução política da Assembleia e Conselho de Administração, podendo estar vinculados a uma determinada Diretoria. Estas instâncias são serviços, não podendo ser delegado a estes diretores executivos, gerentes (que concentram as informações e acabam por se tornar verdadeiros “donos” da Cooperativa) o poder de deliberação sobre as estratégias institucionais do Cooperativismo Solidário (RECH, 2000, 2003).

Atualmente, entra em cena no Cooperativismo o tema “compliance”, um conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades

empresariais, bem como, evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. O termo compliance trata-se de uma prática bastante recente no Brasil e que exige das Organizações, inclusive as Cooperativas, a implantação de mecanismos internos que garantam que cumpram o que determinam as Leis correspondentes aos procedimentos fiscais, contábeis, tributários, trabalhistas e das obrigações em geral. Incluindo-se, por força da Lei nº 12.683/2012, o Programa de Compliance anti-lavagem de dinheiro (IBGC, 2015).

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004), os Princípios da Governança são: garantir a base de uma estrutura efetiva de Governança; direito dos acionistas; tratamento equitativo dos acionistas; divulgação e transparência; responsabilidades dos Conselhos. No Brasil, esses princípios foram adaptados e disseminados são: Equidade - tratamento igualitário e justo de todos os sócios; Prestação de contas - Os agentes da Governança necessitam prestar contas da sua gestão e se responsabilizar integralmente pelas consequências de seus atos e omissões; Responsabilidade Social Organizacional - Dever de promover a sustentabilidade da Cooperativa visando à sua perenidade.

Para governança eficaz destaca-se a necessidade de profissionalização na gestão das Cooperativas. Nesta Tese recomenda-se rever a delegação da gestão a cooperados que podem não possuir as habilidades e conhecimentos que a função exige. Sendo necessário que o Sistema UNICAFES desenvolva instrumentos de gestão e governança eficazes que permitam aos associados, empoderamento administrativo com modelos de Governança adequados que promovam o crescimento sustentável e a legitimação da Cooperativa com a perspectiva dos associados.

4 A CONSTRUÇÃO DO PROTAGONISMO DOS ASSOCIADOS

Quando o homem compreende a sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e criar um mundo próprio, seu e as suas circunstâncias (FREIRE, 2013, p. 35).

A construção do protagonismo vincula-se a capacidade das pessoas e organizações na geração da autonomia. Etimologicamente autonomia vem do grego *autós* (por si mesmo) e *nomos* (lei), significa o poder de dar a si a própria lei. Não se entende este poder como algo absoluto, também não se entende como sinônimo de autossuficiência. Indica uma esfera particular cuja a essencial é garantida dentro dos limites que a distinguem do poder dos outros (ZATTI, 2007, p. 12).

Etimologicamente, protagonismo vem do grego *proto* (primeiro, principal), e *agon* (luta), que significa o lutador principal. No teatro, o termo passou a designar os atores que conduzem a trama, os principais atores (COSTA, 2000). Entre as características do protagonismo e do protagonista pode-se destacar: se associa com o conceito de solidariedade, coletividade, companheirismo, comprometimento. O protagonista é propositivo, coloca-se como parte da solução dos problemas. Analisa a situação de forma holística, com sensibilidade com o outro. Mostra-se como pessoa crítica, eficiente, eficaz, solidário, autônomo e estratégico (MOURA, 2017, p. 27).

Na atualidade brasileira verificam-se manchetes nas redes sociais sobre retrocessos na construção do protagonismo dos atores. Reclamar do contexto atual e nada fazer para mudar a situação é um dos males corporativos do mundo moderno, consequência da ausência de estímulo ao protagonismo que, por sua vez, só se manifesta na presença dos desafios – ou antagonismos. No cotidiano da sociedade, observa-se que somente com a presença de antagonistas surgirão as condições para a existência do protagonismo social. No Cooperativismo para que isso aconteça, é fundamental a existência de contextos de negócios, propósitos de ação e metas que provoquem atitudes e decisões.

Conforme Paulo Freire (2013), o ser humano é um ser inacabado com uma vocação ontológica para o Ser Mais, e, na construção do protagonismo é necessário ter claro que a presença do homem no mundo é a de um ser ético e a conquista da autonomia não dá o direito ao ser humano de satisfazer todos os seus desejos exercendo um falso protagonismo. Nem todo protagonismo é positivo, pois quando se

trata de participações manipuladas, simbólicas ou apenas decorativas, essas são, na verdade, formas de não-participação. Nesta investigação, busca-se entender o protagonismo dos atores como ação, atitudes e proposições assumidas e implementadas por cooperados, conselheiros e das Cooperativas. Esse protagonismo pode ser praticado nas Cooperativas ou na Comunidade.

4.1 Protagonismo dos associados no Cooperativismo Solidário

O cultivo do protagonismo verdadeiro solicita uma educação orientada para o desenvolvimento de pessoas autônomas, criando espaços e condições que possibilitam as pessoas se envolverem em atividades direcionadas à solução de problemas reais em que atuam com iniciativa liberdade e compromisso. Essa participação democrática e autêntica leva o ser humano ao ganho e construção da sua autonomia, autoconfiança e autodeterminação o que coopera para construção da identidade, tornando-o capaz fazer escolhas, de tomar decisões fundamentadas e capaz de ir da intenção à ação, pondo em prática suas escolhas e decisões, assumindo as consequências de seus atos. (COSTA, 2000, p. 89).

A construção do protagonismo é uma atividade coletiva, um processo dinâmico no qual uma comunidade requer para si o entendimento sobre a realização coletiva de suas ações culturais, sociais e econômica. Para Caltabiano (2006) é preciso assegurar que o protagonismo social, econômico e político possa contribuir para participação cidadã, como um antídoto contra a indiferença e o isolamento social.

A fase atual conclama a memória de fases fortes do protagonismo social como em 1968, na resistência à Ditadura; em 1984 na luta pelas Diretas-Já; em 1992 pelo impeachment do Presidente Fernando Collor de Mello. A população do século XXI está menos politizada, conforme Martins (2000). A identificação de protagonistas no meio rural mostra uma construção social mais participativa caminhando em direção ao avanço no e do campo, impulsionando a construção do desenvolvimento sustentável na perspectiva ambiental, econômica, política e social.

Miranda e Tibúrcio (2011) conceituam protagonismo social territorial como o processo por meio do qual determinados atores sociais nativos de determinada localidade agem em coletividade como portadores da abordagem territorial e como principais impulsionadores da instalação, tanto da institucionalidade como do

desenvolvimento territorial. Este estudo objetiva realizar um debate de caráter científico e livre de conotações ideológicas que consiga contemplar as modificações da realidade investigando sobre o protagonismo e a criatividade presente nos atores, qualificando inovações e metodologias para o desenvolvimento do protagonismo dos atores no negócio das Cooperativas da Agricultura Familiar.

O crescimento deste protagonismo é essencial para que as pessoas possam rejeitar estruturas organizacionais eficazes e adequadas, nem de estabelecer um projeto coletivo de ação econômica que una os cooperados, satisfaça seus interesses e promova a integração da Cooperativa na sociedade. As ações econômicas das Cooperativas, suas estruturas de gestão e relacionamento e a cultura dos cooperados representam diferentes dimensões que deverão estar integradas em uma totalidade coerente em todo processo decisório que envolva uma ação empresarial. Esse é o problema central da gestão social estratégica em Cooperativas.

A geração de renda e a promoção do desenvolvimento rural sustentável (DRS), motivou Agricultores Familiares na construção de Cooperativas que pudessem ser instrumento para construção do desenvolvimento socioeconômico de forma inclusiva. Esse contexto fez com que as famílias ousassem constituir Cooperativas fundamentadas não somente no crescimento econômico, mas principalmente na inclusão social. Surge, assim, o Protagonismo Social em estreita relação com as práticas de DRS, proporcionando avanços no meio rural que possibilitam por meio do empoderamento, da construção da identidade do homem do campo.

A identificação de protagonistas sociais no meio rural mostra uma construção social mais participativa na perspectiva ambiental, econômica, política e social. Miranda e Tibúrcio (2011) conceituam protagonismo social como o processo por meio do qual determinados atores sociais de determinada localidade, agem em coletividade como portadores da abordagem territorial, e como principais impulsionadores do desenvolvimento territorial.

Sobre o Desenvolvimento Rural Sustentável, vale ressaltar que existiram e existem obstáculos e desafios que dificultam os avanços no campo. O maior obstáculo vem da força política do agronegócio e da sua relevante influência da especialização na exportação de produtos agropecuários. Esse papel da agricultura na economia foi construído pelo projeto neoliberal e tem suas raízes nos desequilíbrios econômicos ocasionados pela crise externa, na década de 1980, assim como pela escolha por um

percurso de liberalização e de integração da economia à globalização, na década de 1990 (DELGADO, 2010).

Várias estratégias de Desenvolvimento Sustentável têm sido encontradas em políticas governamentais, em práticas de empresas privadas e nos trabalhos de várias Organizações da Sociedade Civil (OSC). Contudo, o Desenvolvimento Sustentável necessita exatamente de uma orientação, estratégia harmoniosa, entre seus protagonistas decisivos. O que está em questão nesse processo é a essência da própria cooperação humana e a maneira como, no tocante dessa cooperação, as sociedades optam por usar os ecossistemas que dependem para sobreviver (ABRAMOVAY, 1992, 2010).

A cooperação humana direciona para o destaque de alguns atores locais por meio do protagonismo sociopolítico: As condições e possibilidades para o protagonismo social são diferenciadas, posto que são frutos de processos sociais, ambientais e econômicos desregulares e fragmentados que guardam relação com a própria trajetória de formação história socioeconômica de cada território. Portanto, imprevisíveis e bastante específicos (MIRANDA; TIBÚRCIO, 2011, p. 87).

As particularidades de cada localidade são refletidas na construção do protagonismo, podendo inclusive afirmar que as adversidades são as fontes de incentivo para que a população local possa perceber o quão necessário é estar implicado no processo de desenvolvimento, ser sujeito participante e cidadão efetivo em uma sociedade repleta de desigualdades sociais.

Nas três últimas décadas, as novas relações entre o Estado e as OSC foram estabelecidas. Com ela, espaços de participação social foram sendo construídos, e novos referenciais setoriais e globais direcionaram o Estado em suas ações. Estas, por sua vez, possibilitaram a reestruturação de regras e compreensões que impactaram as condições socioeconômicas da população, principalmente a do meio rural. Essas mudanças foram protagonizadas e simultaneamente direcionadas para a Agricultura Familiar, (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

Frente ao discurso dos mecanismos de apropriação do capital social e econômico, os indivíduos podem estar em crise. Estas crises podem ser de ordem social, cultural, política, econômica e identitária. Crises que provocam um desabrochar de sentimentos e ações na busca de enfrentamentos individuais, ou com a sociedade. Nesta construção é importante destacar que o protagonismo dos atores depende do

desenvolvimento humano, pessoal, social e da interdependência entre os indivíduos de uma sociedade. Protagonismo é uma ação coletiva que demanda uma nova forma de analisar e construir o Cooperativismo Solidário.

4.2 Perspectiva Orientada ao Ator (POA)

O Cooperativismo Solidário possui como diferencial organizacional a participação e orientação para as pessoas. O segmento nasceu com o objetivo de promover desenvolvimento com inclusão social e sua identidade se legitima pela participação dos atores na organização, gestão, controle das organizações locais que nasceram orientadas para relações de proximidade.

Considerável número das cooperativas deste segmento construíram formas e métodos para qualificar esses diferenciais organizacionais, e, conseguiram alcançar sucesso social, produtivo, cultural e econômico, mas grande parcela deste segmento diluiu, enfraqueceu, sombreou esses diferenciais, e, justificando-se pela pressão comercial, concentraram suas atividades na busca pelo sucesso econômico, construindo Cooperativas que carregam o lema da solidariedade econômica, mas que estão concentradas em fortalecer seu esquema empresarial, independente da orientação dos atores sociais cooperados.

A Perspectiva Orientada ao Ator (POA) é bastante apropriada para o contexto atual deste Cooperativismo, pois permite a ampliação da capacidade de diálogo com os diferentes atores e suas organizações socioeconômicas, oportunizando debates, embates e a construção de propostas participativas para reconstrução organizacional. No contexto agrário brasileiro, em que as Cooperativas estão inseridas, pode-se argumentar que existem teorias de desenvolvimento rural em disputa. Estas disputas são oriundas de diferentes visões, considerações e prioridades. A escolha desta perspectiva para diálogo com atores vincula-se com sua proximidade com as diretrizes organizacionais deste segmento organizacional.

Na POA, o desenvolvimento resulta de um longo processo de experimentação e inovação por intermédio de atores que constroem habilidades para alcançar os objetivos estabelecidos. Deve-se construir a compreensão da sociedade desde baixo, isto é, documentando situações cotidianas micro e práticas sociais situadas. Contudo, não se deve conceituar as estruturas macro simplesmente como agregações de

episódios ou situações micro, porque certas estruturas globais não são explicáveis nem descritíveis em termos de eventos micro (LONG, 2001).

Long (2007), alicerça-se no que ele denomina pedras angulares: A vida social é heterogênea e é preciso estudar como essa diversidade se produz, reproduz, consolida-se e se transforma, e também, identificar os resultados estruturais e os processos sociais envolvidos. Esta perspectiva requer uma teoria de agência com base na capacidade dos atores para ordenar e sistematizar suas experiências e as dos outros, e atuar sobre elas; a ação social nunca é puramente individual. Ela ocupa lugar nas redes de relações, nas quais componentes humanos e não humanos intervêm gerando convenções sociais, valores e relações de poder.

A ação social e a interpretação são localizadas e construídas em contextos específicos; os significados, valores e interpretações se constroem culturalmente, mas se aplicam e se reinterpretam de acordo com possibilidades ou circunstâncias existentes; espaços de interação, micro, se conectam a fenômenos macro, e vice-versa. Aponta-se para a elucidação de relações entrelaçadas, práticas sociais que penetram os vários espaços sociais, simbólicos e geográficos.

O enfoque do ator não deseja excluir a ideia de estrutura, mas considerar a construção, a reprodução e a transformação das relações sociais específicas como tema central da análise. Entender a estrutura como um produto de contínua transformação mútua dos projetos dos atores, torna possível a integração teórica da análise de cenários interativos de pequenas escalas com estruturas institucionais ou sociais mais amplas. O Autor faz uma mescla entre a estrutura social e a capacidade dos atores, contudo focada na ação dos atores (LONG e PLOEG, 1989).

Neste cenário, a noção de agência humana é o centro que revitaliza o paradigma do ator social e forma um pivô que objetiva reconciliar as noções de estrutura e de ator. A agência humana não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas de realizar essas coisas. A agência humana não cria sistemas sociais, mas os reproduz e os transforma, refazendo a práxis. A noção de Agência é ancorada em agentes de desenvolvimento dotados de poder, que o transmitem a agricultores despossuídos do mesmo até o momento em que se inicia a intervenção.

O Ator Social é toda entidade social que possui agência; ele existe sob várias formas (pessoas individuais, redes interpessoais, Organizações, Cooperativas,

Governos) e possui capacidade de saber e de atuar, assim a agência está presente nas relações sociais e só pode ser efetiva por meio delas. A perspectiva desafia as Cooperativas na compreensão sobre o papel que ocupam na construção e relação com os atores sociais, e, na análise sobre quais agências estão presentes no seu formato organizacional e o quanto interferem na sua construção social.

Colocando a Cooperativa na construção do ator social é importante entender que os Atores possuem mundos sociais (produtos de processos constantes de reordenamento e reavaliação de relações e experiências que incluem ações, interações e significados) e tem seus próprios modos de vida (práticas, necessidades, adversidades, incertezas, identificações culturais), para os quais adotam processos organizativos que as cooperativas estar presentes ou ausentes.

Os Atores Sociais estão presentes em campos sociais, atuando em vários domínios, arenas, marcadas por configurações de poder. Bem como, entrelaçados em redes, onde atuam por identificação e constituem processos de conhecimento que promovem uma versão particular da verdade com relação a algo. Neste cenário o Cooperativismo necessita se reconstruir para ampliar sua capacidade de promoção do protagonismo.

Na construção da POA junto às Cooperativas mostra-se interessante a compreensão da teoria da alteridade e da reciprocidade, pois o protagonismo social almejado pelo Cooperativismo Solidário esmera pela construção de atores com alteridade, que defendam a reciprocidade na construção de um Cooperativismo autêntico. Ostrom (1998) destaca que a reciprocidade é sinônimo de solidariedade (dependência mútua, mutualidade) ato reflexivo entre sujeitos, relação intersubjetiva e não apenas, a uma simples permuta de bens ou de objetos, destacando o sucesso dos arranjos locais dependem da proporção de atores “em reciprocidade”.

Na teoria da reciprocidade, a confiança e a reputação são valores éticos produzidos pelas relações de reciprocidade simétrica. Normas e regras de ação coletiva internalizadas que fortalecem os processos de auto-organização. Entretanto, permanece no postulado binário da troca e das expectativas altruístas afirmando que a interatividade recíproca é a matriz dos interesses particulares das partes, como uma norma moral internalizada e um princípio, vontade de cooperar (OSTROM, 2008).

Em síntese, confiança constrói reciprocidade e reciprocidade produz a confiança. Portanto, a gestão partilhada funciona apenas em grupos de proximidade com interconhecimento, destacando-se a necessidade de compreender a origem dos

comportamentos humanos para compreender os processos de organização social. Neste sentido, percebe-se uma complementaridade entre o pensamento de Max-Neef (1993), Long (2001) e Ostrom (1998, 2008), ambos com perspectivas que podem ajudar na análise sobre o quanto as Cooperativas promovem protagonismo social.

A atual situação sócio-política e econômica do Brasil tem sido acompanhada com atenção e preocupação da sociedade brasileira e mundial. A situação do País não é um cenário isolado, mas reflexo do aprofundamento da crise do capitalismo em todo o mundo e dos grandes acordos nacionais para acomodação do capital e as consequências são os alarmantes índices de exclusão social.

A história mostra que momentos de extrema pressão, exclusão e fortes ofensivas contra as camadas mais populares da sociedade tendem a disseminar sentimentos de descrença e apatia; também é verdade que, em exatos momentos como estes, se acentuam as forças de resistência, organização e superação da classe trabalhadora, onde as iniciativas como as do Cooperativismo Solidário e seu potencial de reinvenção das relações sociais e econômicas, ajudam a recriar a história em patamares de inclusão de solidariedade.

Neste contexto, verifica-se a necessidade de qualificação das estratégias organizacionais das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, fortalecendo a organização estratégica e afirmação de modelos de desenvolvimento de bases justas e solidárias, que se constroem pela capacidade criativa da classe trabalhadora do meio rural e urbano, pela unidade e construção coletiva da democracia econômica e do Bem Viver com protagonismo social.

Esta primeira parte do estudo fundamenta a tese sobre o protagonismo no Cooperativismo Solidário analisado a partir da ótica dos associados. Para realização desta análise foram recuperadas as origens do Cooperativismo, seu contexto mundial, nacional, aprofundando a construção do Cooperativismo Agropecuário brasileiro para na sequência, qualificar a compressão sobre Cooperativismo Solidário, características e identidade, aprofundando os diferenciais do ramo Agropecuário organizado com a Agricultura Familiar. Na última parte, fundamenta-se a construção do protagonismo dos atores a partir da perspectiva orientada para o ator (POA). Essa base teórica balizará a análise de dados sobre Cooperativismo Solidário.

5 PERFIL DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

O perfil do Cooperativismo Solidário foi construído de forma totalmente integrada ao Sistema de Cooperativas UNICAFES. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado junto à Conselheiros Administrativos, Fiscais e Funcionários de Cooperativas. A coleta foi realizada especificamente para este estudo, tendo como público representantes de Cooperativas que participaram do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL). Para reconhecimento do perfil das Cooperativas foi aplicada um questionário contendo variáveis relacionadas ao perfil social, administrativo, organizacional e comercial de 372 (trezentos e setenta e duas) Cooperativas Solidárias registradas no Sistema UNICAFES.

5.1 Perfil das Cooperativas estudadas

O Cooperativismo Solidário é formado por um perfil social que naturalmente carrega consigo limites estruturais, culturais, econômicos e sociais. O reconhecimento do perfil das Cooperativas estudadas é resultado das Políticas Públicas adotadas pelo País para promoção do desenvolvimento do setor Agropecuário.

Neste mapeamento participaram 402 Cooperativas. Os Estados com maior organização cooperativista tiveram maior participação no retorno do questionário, demonstrando assim, o nível cultural presente junto a base organizativa. Destaca-se que no Sistema UNICAFES são filiadas 780 Cooperativas, e destas, 402 participaram da pesquisa, demonstrando o alcance e abrangência dos dados coletados.

Das 402 Cooperativas que responderam ao questionário 237 pertencem ao ramo Agropecuário; 47,9% do total de participantes, 135 ao ramo Produção, Bens e Serviços; 31,7% do total participantes, e 35 a outros ramos cooperativos; 20,4% do total de participantes. Para análise do perfil das Cooperativas foram utilizadas respostas enviadas pelas Cooperativas do ramo agropecuário e do ramo Produção, Bens e Serviços, somando um total 372 Cooperativas; 79.6% do público participante da pesquisa. Esse recorte foi utilizado para limitar o público-alvo deste estudo. Para ampliar a compreensão sobre o Cooperativismo Nacional destaca-se que no Sistema OCB são registradas, 6828 Cooperativas (OCB, 2019).

Em alguns Estados as Cooperativas registradas na UNICAFES também são vinculadas na Organização do Cooperativismo Brasileiro (OCB), seguindo as premissas legais de unicidade representativa presente na Lei nº 5.764/71. No Brasil, o ramo Agropecuário é o maior em número de Cooperativas (1.613) e, encontra-se na quarta colocação quanto ao número de sócios (1.021.019). Somente os ramos Crédito com (9.840.977), Consumo (1.991.152) e Infraestrutura (1.031.260) possuem mais associados.

Conforme dados do Censo (2017) 11,4% dos estabelecimentos agropecuários do País são associados em Cooperativas. A região Sul é a mais cooperativada com 40% dos estabelecimentos dos sócios das Cooperativas. A região Sudoeste 30%, região Norte e Nordeste 20% e a região Centro-Oeste 10%. A participação nesta pesquisa segue percentuais regionais proporcionais aos do Censo.

Evidencia-se que durante a AGO 2019, o Sistema OCB buscando modernizar o Cooperativismo Brasileiro, reduziu de 13 para 7 os ramos cooperativos, sendo eles: Produção de Bens e Serviços; Infraestrutura; Consumo; Transporte; Saúde; Agropecuário e Crédito, prevendo a implementação de conselhos consultivos e câmaras temáticas para abordar a diversidade organizacional existente. Esse agrupamento tem como objetivo gerar maior intercooperação e otimizar os formatos tributários e fiscais deste segmento organizacional (OCB, 2019).

5.2 Perfil social do Cooperativismo Solidário

O perfil social do Cooperativismo Solidário é definido pelas características fundacionais deste segmento, as quais orientaram a constituição de iniciativas locais orientadas para inclusão social e economicamente dos seus membros, Agricultores Familiares, Pescadores, Aquicultores, Extrativistas, Arrendatários, e outros segmentos, não organizados naquele contexto histórico. Esse público recebeu interferência externa quando as Cooperativas começaram a executar Políticas Públicas Governamentais, pois para acessar essas políticas as Cooperativas necessitaram seguir regulamentos e normativos que estabeleceram padronização social no Sistema.

A Agricultura Familiar foi legitimada com a criação de Políticas Públicas vinculadas ao setor e pela Lei nº 11.326/2006 que orienta diretrizes de formulação

para Políticas Públicas como o PRONAF, PAA e o PNAE. Essas Políticas orientam suas ações para um determinado perfil social e buscar definir o significado de Cooperativas da Agricultura Familiar. De acordo com a Portaria do MDA nº 17/2010 para que uma Cooperativa fosse reconhecida como da Agricultura Familiar, precisaria obter o Cadastro da Agricultura Familiar como pessoa jurídica (CAF Jurídica).

Para a obtenção deste documento era necessário, que no mínimo, 70% dos sócios tivessem DAP Física. O percentual de sócios com DAP Física foi diminuído para, no mínimo 60%, com a Portaria da SEAD nº 523/2018, e recentemente, foi reduzida no mínimo 50% de DAP Física ativa. Por intermédio da Portaria nº 62/2019, essa alteração nos percentuais de DAP Física diminuiu proporcionalmente as características originárias das Políticas Públicas vinculadas diretamente ao setor, e, indiretamente, também influenciam no perfil social destas Cooperativas.

De acordo com banco de dados da SAFC (2020), atualmente existem 5.645 mil DAPs jurídicas ativas, sendo 1.523 mil DAPs de organizações não associativas, como agroindústrias, 2733 mil DAPs de Associações e 1.389 mil DAP de Cooperativas, destas aproximadamente 40% estão vinculadas ao Sistema UNICAFES. No referente ao percentual de sócios, as Cooperativas representam 63% do volume total de pessoas com DAP física, somando cerca de 613 mil agricultores associados.

Com relação a distribuição regional das Cooperativas, destaca-se maior aglomeração na região Sul, onde encontram-se quase 45% do volume total, 544 Cooperativas. A região Nordeste conta com 25% das DAPs jurídicas, 357 Cooperativas. A região Sudeste com 15%, 239 Cooperativas. A região Centro-Oeste 7% do total, 126 Cooperativas e a região Norte, com 8%, 140 Cooperativas. Conforme tabela abaixo, as Cooperativas participantes desta pesquisa, de maneira geral, preservam o foco no desenvolvimento local, com grupo pequeno de associados que lhes permite maior proximidade social.

Tabela 2: Número de associados(as) nas Cooperativas

Sócios(as)	Percentual de cooperativas
Até 30 sócios(as)	21.3%
31 a 50 sócios(as)	13.9%
<u>51 a 100 sócios(as)</u>	<u>24.5%</u>
101 a 300 sócios(as)	21.3%
301 a 500 sócios(as)	6.7%
501 a 1000 sócios(as)	3.9%

Mais de 1000 sócios(as)	8.4%
Total	100,0%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Numa pesquisa realizada pela UNICAFES Nacional no ano de 2019, verificou-se que na região Norte e Centro-Oeste, estão concentradas as Cooperativas com menor número de associados. Na região Sul verificam-se iniciativas com maior número de associados, entretanto, o número de sócios não resume o nível de desenvolvimento, pois algumas Cooperativas com baixo número de sócios possuem maior liquidez e faturamento que iniciativas com maior base social.

Essas Cooperativas tem como característica um perfil social equitário, com ênfase na participação de jovens e mulheres. Destaca-se vários programas desenvolvidos para elevar a participação das mulheres. Corrobora percentual de associados mapeado pela pesquisa.

Tabela 3: Percentual de homens e mulheres

	Homens	Mulheres
Acima de 29 anos	73,8%	26,2%
Até 29 anos	64,6%	35,3%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Os dados demonstram presença expressiva do sexo masculino nas Cooperativas, destacando-se a média de 63,8% de sócios homens, 22,7% de sócias mulheres e 16,8% de sócios jovens. Esses dados são uniformes aos apresentados pelo Cooperativismo empresarial, ressaltando-se a necessidade de revisão do formato social das Cooperativas. Em seu último Congresso Nacional, realizado no ano de 2017, a UNICAFES definiu que seus eventos deveriam ter participação equitária, com 50% de homens, 50% de mulheres orientando as Cooperativas a seguirem a mesma configuração para revitalização de sua base social.

Os Estudos de Farias (2015), Rippel (2016), Rocha, Dias (2017), mostram que as Cooperativas percebem os limites de participação social, nas questões de gênero e geração, sendo destacados desafios na sucessão familiar e cooperativista e envelhecimento na base social. Contudo, as Cooperativas possuem dificuldades em construir inovações para ampliar a participação ativa destes segmentos, concentrando suas atividades na participação do sexo masculino.

A questão de gênero e geração é importante para análise do protagonismo nas Cooperativas, uma vez que demonstra, mesmo que fundamentadas no princípio da equidade, seguem a linha patriarcal presente na sociedade em geral. Esse perfil social interfere diretamente nas estratégias de participação dos associados. Na sequência verifica-se o percentual de sócios ativos.

Tabela 4: Cooperativas com respectivos percentuais de sócios ativos

Cooperativas	Sócios(as) ativos
18.2%	100%
41.2%	70%
22.7%	50%
15.3%	30%
1.6%	10%
100,0%	Total

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Os dados destacam que em média, as Cooperativas pesquisadas possuem 70% dos sócios ativos (participam mensalmente das atividades financeiras e sociais). Uma média de 18.2% dos associados são considerados exemplares, com 100% de participação nas atividades da cooperativa, e quando somados, os três primeiros percentuais chegam-se a 82,1% de sócios ativos, um percentual positivo. Esse percentual poderia ser maior com o fomento a participação das mulheres e jovens.

Um grande desafio das Cooperativas é estabelecer diretrizes para participação ativa dos associados, exercendo direitos e deveres em plenitude. Se sócio ativo numa Cooperativa exige dos associados, conhecimento dos seus direitos e deveres. Participar não se resume a efetuar movimentação comercial ou financeira na Cooperativa, pois esta relação se concentra nas oportunidades e benefícios. Em uma Cooperativa, o associado exerce três funções complementares, se portando ao mesmo tempo como dono, investidor e usuário da instituição, funções que demandam a participação social.

A participação ativa dos associados é um ideal prático a ser perseguido pela organização desde a sua fundação com a implantação de metas, programas e princípios de valorização das pessoas como sociais e econômicos. Esses pontos precisam ser trabalhados na fundação e qualificados anualmente. Porquanto, com o passar do tempo, a renovação das gerações, o ingresso e saída de associados, de diretores e funcionários, ficam sombreados e esquecidos os ideais de participação ativa, e, a Cooperativa tende a aceitar como normal o baixo índice de participação dos

associados e concentração da Cooperativa nos resultados econômicos. Destaca-se na sequência as estratégias aplicadas para qualificar e ampliar a adesão social.

Tabela 5: Setores priorizados na busca da viabilidade organizacional

Setor/indicador	Prioridade
Governança/autogestão	34.7%
Mercados/organização econômica	31.6%
Produção/agroindustrialização	18.9%
Gestão técnica/profissionalismo	14.8%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Na metodologia proposta pelo levantamento de dados uma questão buscou medir o setor que deveria ser priorizado para viabilidade organizacional, colocando os 4 (quatro) indicadores na mesma questão. Na sequência foram inseridas questões específicas sobre cada um dos indicadores, buscando verificar o nível de consciência e maturidade dos participantes. Assim sendo, para a realização de análise comparativa entre as respostas sobre os indicadores que deveriam ser priorizados pelas Cooperativas. Na tabela acima, estas questões foram agrupadas para facilitar visualização e análise.

A compreensão do ideal cooperativista mostra-se bastante forte na forma como os participantes responderam esta questão, destacando-se o percentual do indicador Governança/Autogestão com 34,7%, Mercados/Organização Econômica com 31,6%, Produção/Agroindustrialização com 18,9%, Gestão Técnica com 14,8%, confirmando que as prioridades das desta segmento estão concentradas na governança e no acesso aos mercados.

O indicador relacionado a Gestão Técnica recebeu a menor média entre os participantes. O baixo índice de valorização mostra como os cooperados se sentem diante dos pilares sociais: primeiro desejam ser participar (como sócios), segundo acessar serviços (como usuários) e terceiro investir, gerir (como donos), dados que podem orientar a necessidade de priorizar a integração destes pilares para construção do protagonismo social nas Cooperativas.

Destaca-se que os participantes da pesquisa não percebem nas Cooperativas as inovações comerciais como uma iniciativa para aumentar o percentual de sócios ativos. Sendo assim, mais perceptíveis atividades de capacitação, sugerindo ajustes no formato de participação e governança, buscando a aplicação de programas de

revitalização organizacional na busca pelo crescimento no percentual de sócios ativos.

Tabela 6: Participação social nas Cooperativas

Periodicidade	Participação
Mensal	29.9%
Trimestral	19.8%
Semestral	20.2%
Anual	31.1%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Estreitando a pesquisa para estratégias aplicadas para participação social verificou-se que 51,3% dos associados participam das ações da Cooperativa, de forma semestral ou anual, podendo estes, ser considerados sócios comerciais, visto que dedicam pouco tempo para acompanhar as atividades sociais desenvolvidas pela Cooperativa. Por outro lado, 29,9% participam mensalmente, podendo ser considerado sócios ativos que fortalecem seu perfil de sócios e proprietário, sendo importante que as Cooperativas desenvolvam estratégias para ampliar e qualificar sua relação com o quadro social, tornando esta relação contínua e permanente.

O percentual de sócios que participam mensalmente, 29,9% demonstra que a média de participação pode determinar o nível de reciprocidade, cooperação e comprometimento com as ações coletivas desenvolvidas pela Cooperativa. A participação determina envolvimento, vivacidade, proatividade e compreensão do ser dono, investidor e usuário da Cooperativa. Os sócios com maior participação possivelmente alcançam maior prioridade no atendimento.

Conforme ACI (2019), o objetivo das Cooperativas é desenvolver ações centradas nas pessoas, com controle democrático que priorize o desenvolvimento humano e a justiça social no local. Para fortalecer este formato, em 2019, o tema do Dia Internacional das Cooperativas (Coopsday) vinculou-se ao desenvolvimento humano, fortalecendo a gestão democrática realizada pelos associados, ampliando as capacidades para as comunidades gerir suas iniciativas de maneira conjunta, com controle democrático que traz crescimento inclusivo e sustentável.

Para OCB (2019) as Cooperativas concentram suas ações no econômico, se fortalecendo como conglomerados de produtores integrados que buscam na cooperação, as vantagens e benefícios para que se mantenham ativos no mercado. Entre as prioridades organizacionais deste segmento destacam-se: Assessoria Técnica e Experiência Comercial com suporte aos produtores, garantindo

produtividade e prestação de serviços no beneficiamento, comercialização e compras dos insumos necessários para aumentar a produtividade dos Cooperados. Nesta pesquisa do PECSOL (2019), destaca-se a participação/organização social como principal indicador para viabilidade organizacional.

A diferença entre o percentual de organização social com o percentual de organização econômica demonstra que os cooperados tendem a separar atividades sociais das econômicas. Fato que nem sempre é consciente, visto que na realidade, a organização social e econômica necessita ser construída de forma complementar e interativa, pois o cerceamento imposto pelo formato empresarial que rege as Cooperativas tende a suprimir a responsabilidade social pela busca por resultados comerciais. Diante deste contexto, o próximo bloco mensura o perfil administrativo das Cooperativas participantes da pesquisa, levantando dados sobre a situação estrutural e a forma como estes influenciam nas práticas cotidianas.

5.3 Perfil Administrativo do Cooperativismo Solidário

O perfil administrativo das Cooperativas Solidárias, fundamenta-se num conjunto de diretrizes articuladas em torno da participação democrática, controle social, autogestão, desenvolvimento local, interação solidária, articulação em rede, inclusão social, equidade de gênero e geração, trabalho específico com Agricultura Familiar fundamentado pela Economia Solidária. Esse conjunto de diretrizes orientam a forma de organização social, produtiva, estrutural e econômica das Cooperativas.

Na gestão administrativa das Cooperativas estimula-se o crescimento e fortalecimento das iniciativas locais por meio do investimento social pautando no empoderamento das pessoas. Utilizando-se de processos contínuos de educação cooperativista direcionados aos Conselheiros, Funcionários e Associados. Os processos de capacitação são realizados para fortalecer o controle social e a autogestão, espaços de participação que oferecem condições para que os sócios exerçam o poder de deliberação nos espaços organizativos, políticos e administrativos, fortalecendo a reciprocidade nas diversas instâncias, garantindo a transparência e adesão as decisões exercidas pelo Conselho.

As Cooperativas são organizadas com foco no desenvolvimento local sustentável, estimulando dinâmicas horizontais de organização, com gestão descentralizada, relações de proximidade e implementação de mecanismos

permanentes de participação social, com objetivo de fortalecer núcleos comunitários com identidade e diferenciais próprios da cultura e dos saberes presentes nos diversos grupos e setores envolvidos. Esse modelo solicita a construção de fundos de investimento social que permitam a construção contínua da gestão social.

Importante destacar que nas Cooperativas existe Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES). Esse fundo previsto na Lei 5764/71 e obriga que as Cooperativas indiquem no mínimo 5% das sobras líquidas do exercício para realizar atividades de assistência técnica, educação e desenvolvimento social, porém as Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária, geralmente fecham os exercício com baixo percentual de sobras, tornando o percentual do FATES inexpressivo. Os valores destinados para aprovação em AGO geralmente são baixos, sendo fundamental que as Cooperativas criem outros fundos inclusive rotativos, destinados a formação, empoderamento e construção do protagonismo social, conforme previsto no artigo 28 da Lei das Cooperativas.

A gestão do Cooperativismo Solidário pauta-se na participação ativa das pessoas, na inclusão social, integração de grupos que se encontram marginalizados e excluídos das políticas de desenvolvimento social e econômico. Seguindo as orientações de Amartya Sen (2000), a inclusão tem como objetivo empoderar e potencializar nas pessoas, condições para construir sua liberdade para acesso a questões básicas como moradia, alimentação, saúde e educação, assim como, qualificar sua participação política e econômica.

A organização das Cooperativas pauta-se no tripé da sustentabilidade econômica, social e ambiental, executando práticas sólidas de respeito e preservação ao meio ambiente, priorizando processos produtivos diversificados, prezando pela vida no campo, com produção de alimentos saudáveis. O modelo de desenvolvimento deste cooperativismo segue as vertentes de Sachs (2008), Abromovay (2010), Polanyi (2012), com reflexões calcadas na participação popular.

Pelo seu recorte social o Cooperativismo Solidário é constituído como um instrumento de utilidade pública para trabalho com a população que necessita de inclusão social. Essa finalidade organizacional inclui esse segmento no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, Lei 13.019, permitindo que essas executem Políticas Públicas com foco na promoção e inclusão dos seus associados. Destaca-se que as Políticas Públicas de Crédito (PRONAF); o Seguro da Agricultura Familiar (SEAF); o Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF); a Assistência

Técnica e Extensão Rural (PNATER), a Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) e o Programa de Garantia de Preços da Agricultura Familiar (PGPAF); os programas de compras institucionais Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE); o Selo Nacional da Agricultura Familiar (SENAF); o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB); e o Programa Brasil Mais Cooperativo, mesmo que baseados no desenvolvimentismo, são iniciativas governamentais importantes para construção deste segmento.

Esses Programas e Políticas Públicas necessitam passar por um processo de revitalização que permitam maior foco no fomento sustentável às Cooperativas que se encontram na fase inicial de maturidade, prevendo prioridade para iniciativas que possuem ações de sustentabilidade direcionadas para pessoas com IDH, com menor percentual de terra e faturamento em suas propriedades. Essa ação externa de fomento quando efetivada junto com as redes de cooperação são fundamentais para construção de espaços de inclusão, autonomia e sustentabilidade.

Mesmo com enfatizando a importância das Cooperativas acessarem por direito as Políticas Públicas o Sistema UNICAFES enfatiza a importância dos processos de intracooperação entre os sócios e intercooperação entre as Cooperativas, para promover mais interação entre os sistemas socioprodutivos, mediante trocas e aplicação de práticas que podem diminuir a dependência das Políticas Públicas e aumentar a sustentabilidade organizacional deste segmento na Produção, Assistência Técnica, Agroindustrialização, Transporte, Comercialização, Crédito e Consumo, promovendo a realização contínuos de cooperação solidária entre os sócios, cooperativas, centrais, federações e confederações.

Os limites presentes no marco legal, tributário e fiscal do regime cooperativismo limita de forma expressiva processos de intercooperação, especialmente, pela falta de acesso a informações deste segmento e pelo desconhecimento de Contadores sobre o formato tributário que orienta os Atos Cooperativos. Contudo, mesmo com as adversidades, verificam-se vários casos de intercooperação que fortalecem este segmento com iniciativas exitosas em diversas regiões do País. As diretrizes de gestão deste Cooperativismo demonstram seu vínculo com a Economia Solidária.

Autores como, Gaiger (1996), Mance (2002), Singer (2003), fundamentam essa econômica nos princípios da solidariedade, igualdade, participação e

cooperação, buscando fortalecer o Estado, de Bem-Estar Social, incluindo pessoas que buscam diversificação das alternativas de agregação de valor e geração de renda, por meio de empreendimentos pautados na participação com autogestão e controle social, eliminando diferenças de classes. Todos os participantes dos empreendimentos são chamados a ser donos. Os funcionários são chamados a fazer parte do quadro social das Cooperativas e participarem da prestação de serviços como associados. Neste contexto, verifica-se os vínculos de trabalho nas Cooperativas pesquisadas.

Tabela 7: Formato do setor de recursos humanos

Formas de vínculo dos funcionários	Percentual
<u>Contratados(as) em CLT</u>	<u>39.9%</u>
Não possui funcionários	21.1%
Desenvolve serviços através de voluntários(as)	16.0%
Contrata serviços terceirizados	10.7%
Cedido por parceiros	7,2%
Serviços pontuais	5.1%
Total	100,0%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Os dados de recursos humanos demonstram que 21,1% das Cooperativas participantes não possuem funcionários, 78,9% possuem funcionários em diversos regimes de trabalho, sendo 39,9% são vinculados pelo Regime Celetista (Consolidação da Legislação do Trabalho – CLT, Lei 5.542/43), mostrando que percentual significativo das Cooperativas segue as normas trabalhistas brasileiras, fato que ainda deve sofrer alterações com a implementação da Lei da Terceirização do Trabalho (nº13.429/17). Destaca-se que 33,9% dos serviços são realizados com apoio de terceiros, parceiros não governamentais ou governamentais, mostrando que parcela significativa destas Cooperativas se encontra na fase inicial de organização, sem condições financeiras para manutenção de quadros de recursos humanos.

Contudo, importante observar que essas Cooperativas assumem os valores e princípios da Economia Solidária com destaque para o perfil auto gestor, na qual os próprios associados realizam atividades operacionais que no regime empresarial convencional seria destinado a funcionários. O regime auto gestor trabalha para eliminar as diferenças entre patrão – empregado, por isso as variáveis sobre o formato de contratação possui limitações.

Destaca-se que no formato auto gestor, o trabalho carrega consigo o potencial educativo da autogestão que envolve atos de educar e transformar os valores e o comportamento dos atores, ampliando formas de participação, igualdade e solidariedade. Para Singer (2000), o formato dos empreendimentos autogeridos não representa uma alternativa ao assalariamento, mas o estabelecimento do conjunto de práticas com potencial de transformar a consciência dos seus membros sobre a estratégia de sustentabilidade e participação social.

Pode-se afirmar que a gestão especializada é um dos grandes desafios do Cooperativismo Solidário e os vínculos de serviço e trabalho estabelecidos, interferem diretamente na qualidade e formato dos serviços prestados aos associados. Quando se analisa este setor no Sistema UNICAFES, verifica-se vários pontos positivos no empoderamento social para autogestão e em paralelo, percebe-se um baixo nível de padronização nos sistemas operacionais e tecnológicos de gestão, demandando revisão sobre os investimentos destinados a este setor das Cooperativas. Buscando analisar a influência dos recursos humanos, realiza-se um comparativo entre o percentual de funcionários e diretores liberados.

Tabela 8: Quantidade de pessoas vinculadas na gestão da Cooperativa

Número de Pessoas	Funcionário(a)	Diretor(a)
Mais de 5	2.3%	10.2%
5	5.9%	7.3%
4	3.3%	7,0%
<u>3</u>	<u>12.0%</u>	<u>27.3%</u>
2	14.8%	27.1%
1	17.5%	18.4%
Não possui	22.1%	2.5%
Total	100%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Na Economia Solidária ideal gestão dos empreendimentos é realizada pelos associados, sem diferença de poderes, sendo orientada a não contratação de profissionais com relações de trabalho subalternas. No Cooperativismo Solidário, todas as pessoas também são convidadas a associarem-se. Das Cooperativas pesquisadas, 77,9% desenvolve algum formato de vínculo trabalhista na sua gestão interna, sendo estabelecidos diferentes níveis de poder no exercício das funções.

O formato auto gestor do Sistema UNICAFES é exercido por diretores e funcionários, tendo funções deliberativas e executivas estabelecidas pelo Estatuto

Social ou por Regimentos Internos. O percentual de funcionários contratados demonstra um baixo nível de recursos humanos presente nestas organizações, se somados os percentuais das Cooperativas que possuem entre 0 e 3 funcionários, chega-se a 66,4% do total. Destacam-se que 22,1% não possuem funcionário contratado, podendo ser pressuposto que nestas Organizações os próprios associados realizam as atividades administrativas e comerciais.

Uma das máximas do Cooperativismo Solidário é a participação dos diretores nos processos administrativos. O formato desta participação será qualificado na sequência da Tese, destacando a necessidade de definir com maior clareza espaços de governança, gestão e a forma como estes poderiam ser executados neste formato organizacional. Nas Cooperativas pesquisadas, o percentual de diretores liberados é maior que o percentual de funcionários contratados. Quando somado os percentuais das Cooperativas que possuem entre 0 e 3 diretores liberados chega-se a 75,3%, destacam-se que 27,3% possuem 3 diretores liberados, somente 2,5% não possuem diretores liberados, fortalecendo o perfil de Cooperativas auto gestionárias, com desafios na maior estruturação de recursos humanos para gestão operacional.

Nota-se ainda que $\frac{1}{4}$ das Cooperativas (Soma do Percentual de Cooperativas sem diretores e funcionários liberados, 24,5%) desenvolvem suas atividades administrativas sem remunerar diretamente recursos humanos. Nestas, parte dos associados dedica percentual do seu tempo, em atividades individuais ou coletivas, realizadas para manter a organização, gestão e comercialização. Esse perfil se encontra nas diversas regiões, com destaque para região Norte e Nordeste.

O baixo percentual de pessoas liberadas para executar o trabalho nas Cooperativas, em parte explica-se pela capacidade e forma de valorização financeira direcionada na construção dos recursos humanos. A pesquisa constatou que para 62,1% dos funcionários a remuneração se concentra entre 1 e 3 salários mínimo, com concentração de 60,3% na remuneração de 1 salários mínimo. No caso dos diretores verifica-se a valorização de um grupo maior, para 88,7% a remuneração, também se concentra, entre 1 e 3 salários mínimo, com concentração de 64,8% na remuneração de 1 salário mínimo. Independente das diferenças nos percentuais verifica-se que as Cooperativas seguem uma média baixa de valorização dos seus diretores e profissionais, fato que limita a profissionalização destes empreendimentos.

Embora em $\frac{1}{4}$ das Cooperativas a gestão organizacional seja realizada voluntariamente, ou seja, sem remuneração direta, verifica-se que somente 2,5% dos

diretores não recebem algum valor pelos serviços prestados. No referente aos funcionários, o percentual negativo aumenta, pois nas questões acima verifica-se que 22,1% não possuem funcionários. Todavia nesta questão, 35,8% não é remunerado, mostrando a importância das parcerias para manutenção do quadro de funcionários. Esse fato pode ser justificado pelas condições estruturais, produtivas e econômicas das Cooperativas Solidárias. Além disso, essas primam pelo baixo custo das suas operações. Este contexto diminui expressivamente as capacidades humanas e limitam inovações e aprimoramento organizacional.

Os dados da pesquisa demonstram que em parcela significativa das Cooperativas, a autogestão é implantada por lideranças, sem apoio de funcionários. Buscando aprofundar esse indicador, verificou-se o tempo que os diretores dedicam de forma remunerada e voluntária para a autogestão.

Tabela 9: Percentual de tempo dedicado pelos diretores(as) à Cooperativa

Tempo dedicado	Serviço Voluntário	Remunerado
100%	18.2%	23.1%
80%	23.7%	16.1%
<u>50%</u>	<u>26.4%</u>	<u>30.3%</u>
30%	17.4%	11.3%
10%	13.9%	10.2%
0%	0.4%	9.1%
Total	100%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

A Agricultura Familiar é dinâmica, diversificada, e geralmente, exige mais mão de obra primária que a Agricultura Patronal que é mais mecanizada. Grande parte dos diretores das Cooperativas da Agricultura Familiar também desenvolvem atividades agrícolas ou pecuárias em suas propriedades. O tempo de dedicação à Cooperativa geralmente não é integral, fato justificado pelo faturamento e sobras que não geram condições orçamentárias satisfatórias para liberação de diretores ou funcionários. Verifica-se que 30.3% das direções dedicam 50% do seu tempo para a Cooperativa, tempo geralmente insuficiente para estabelecer relações sociais, comerciais e administrativas. Importante destacar, 31,7% contam com menos de 30% do tempo dos diretores para procedimentos administrativos, mostrando um grande limite estrutural deste segmento.

Fato positivo demonstrando é o resultado da soma do tempo das pessoas liberadas para gestão das Cooperativas. Quando somados os três primeiros

percentuais, verifica-se que 69,5% dos diretores dedicam entre 50 e 100% para os trabalhos da Cooperativa, destacando-se ainda que 26,4% dedicam 50% do seu tempo voluntariamente, fortalecendo o diferencial auto gestor deste segmento. A dedicação destas lideranças é relacionada com a organização do quadro social, realização de negócios, relação com parceiros e gerenciamento administrativo das cooperativas. Acentua também que 39,9% destas, possuem entre 1 e 3 funcionários para apoio operacional a estas atividades, sendo fundamental verificar os instrumentos tecnológicos utilizados para fazer a gestão financeira e contábil.

Tabela 10: Sistema de gestão financeira e contábil

Instrumento utilizado	Percentual
Software	52.4%
Sistema Excel	23.1%
Caderno de controle	24.5%
Total	100,0%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

As Cooperativas da Agricultura Familiar possuem baixo faturamento e geralmente trabalham com produtos in natura com baixa complexidade tributária. No entanto, o profissionalismo na gestão é uma exigência para viabilidade de todos os empreendimentos econômicos. Conforme dados coletados 52,4% destas, utilizam software de gestão financeira, comercial e contábil. Esse percentual é baixo, demonstrando certa fragilidade gerencial. Ao verificar a situação dos documentos organizacionais, fiscais e contábeis, 84,6% encontravam-se em situação regular, pois a função do controle fiscal e contábil é delegada a terceiros, sendo responsabilidade dos diretores o controle administrativo realizado com os meios que melhor se adequam ao seu nível cultural. Para vencer este desafio, no ano 2018, o Sistema UNICAFES adquiriu um software de gestão contábil administrativo para implantar nas Cooperativas filiadas.

Quando as lideranças são questionadas sobre o baixo percentual de utilização de software, a principal justificativa recai sobre os desafios no acesso a tecnologia e a internet. Além da necessidade em centrar as ações cotidianas no atendimento aos cooperados, esses fatos limitam os procedimentos de gestão da Cooperativa, sendo necessário qualificar planos de negócios que viabilizem a presença de profissionais para o cuidado com questões administrativas e liberem os diretores para avançar nas ações estratégicas com os associados e com a comunidade.

O principal diferencial das Cooperativas registradas no Sistema UNICAFES, está na participação e no controle social desenvolvido pelos seus associados. Esse diferencial é o principal potencial, e também, o principal desafio do Sistema, pois a mundo contemporâneo caminha a passos rápidos para isolamento dos seres humanos e para individualismo extremo. Esse baixo envolvimento com as atividades coletivas e comunitárias tende a direcionar a concentração das decisões, sendo fundamental que o Sistema reconstrua métodos, propostas e iniciativas para impulsionar a participação ativa e paritária dos associados, potencializando esse diferencial organizativo.

Sobre as estratégias de organizacionais e de deliberação, as Cooperativas são organizadas com estruturas de poder e de serviços. As estruturas de poder são formadas pelas Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias (AGO/AGE), que têm missão de definir seu Conselho Administrativo, prestar contas e aprovar os resultados da organização; pelo Conselho de Administração eleito nas Assembleias, como segunda instância de poder, para deliberar sobre os pontos aprovados na AGO.

As estruturas de serviços são compostas pela direção executiva, que tem a missão de executar os pontos deliberados. Também fazem parte das estruturas de serviço gerentes e funcionários contratados. No formato de construção estratégica e deliberação, os participantes mostram que as Cooperativas carregam a tendência de diminuir a diferença entre os espaços de poder e serviços, diminuindo assim, a importância da Assembleia e do Conselho. Fato a ser destacado quando 31,6% percebem estes espaços como ambiente para construção estratégica e deliberação participativa, gerando o distanciamento da base associada das estruturas de poder (ser dono). Destaca-se que 58,7% dos participantes visualizam a construção das estratégias e o poder de deliberação centralizado na direção executiva ou num diretor em específico. Esses dados mostram a necessitam de revitalização social, pois o diferencial organizativo deste segmento mostra-se frágil para os participantes.

A construção de estratégia organizacionais com participação democrática e controle social ativo dos associados são meios para dinamizar a construção do protagonismo social nas Cooperativas. Essa participação é uma construção. O Brasil é um País com baixo índice de cooperação, mas várias possuem 100% de participação e controle social, sendo necessário verificar como são utilizados os

instrumentos que fundamentam a participação para replicações destes casos exitosos nas diferentes tipologias organizacionais deste segmento.

Tabela 11: Planejamento estratégico, capitalização, formação das Cooperativas

Indicadores	Percentual
Possui planejamento/Plano de negócio	37.9%
Não possui	60.3%
Não julga necessário	1.8%
Possui Políticas de capitalização	45.8%
Não possui	51.9%
Não julga necessário	2.3%
Possui Plano de Formação	42.5%
Não possui	54.6%
Não julga necessário	2.9%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

A formato de fundação das Cooperativas define grande percentual da sua identidade e da sua sustentabilidade social, cultural e econômica. Grande parte das Cooperativas se qualificam ao longo da sua existência, com a participação social ativa e a construção de propostas para legitimar a construção coletiva. De maneira geral, alguns instrumentos como planejamento estratégico, plano de negócios, política de capitalização, plano de formação e outros, demonstram a sua vitalidade. No planejamento se qualifica a missão, se definem as grandes linhas de ação, os objetivos, metas, se estabelecem prazos, responsáveis com a proposição de meios para executar, monitorar e avaliar os resultados.

Existem diversos formatos de planejamento, sendo mais utilizadas metodologias que viabilizam a participação popular e garantam empoderamento dos associados. Um planejamento institucional é imerso planos de negócios de cadeias, sistemas produtivos, agroindustriais e outras atividades que a Cooperativa desenvolve, aprofundando o formato do negócio, sua viabilidade produtiva, social, ambiental e econômica. Nestes indicadores, 37,8% são contempladas, um patamar regular, mas que demanda maior articulação entre as redes. Todas as iniciativas necessitam ter um planejamento para orientar sua forma de trabalho com os associados e com os espaços comerciais.

No referente a política de capitalização, verifica-se que o Cooperativismo Empresarial recebeu várias formas de apoio governamental para implementar suas estruturas agroindústrias e desenvolver planos de capitalização. Destacam-se o Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras (RECOOP), o Programa de Desenvolvimento para agregação de valor à produção agropecuária

(PRODECOOP), o Programa de Capitalização das Cooperativas Agropecuárias (PRO-AGRO), ambos direcionados para Pessoa Jurídica (PJ), com foco na realização dos investimentos e capitalização. Esse conjunto de políticas fortaleceram grande parcela das 1613 Cooperativas Empresariais registradas na OCB, que juntas possuem um patrimônio de 40.9 bilhões, com um imobilizado de 31.1 bilhões, com ativo total de 114,6 bilhões, e, com um capital social de 8.8 bilhões (OCB, 2019).

Em paralelo, o Cooperativismo Solidário não obteve condições para fortalecer sua estrutura agroindustrial. Em 2006, foi constituído o Programa Nacional de Crédito para Agricultura Familiar (PRONAF), com diversas linhas vinculadas à Pessoa Física (PF). As linhas PRONAF Cota-parte, Agroindústria, Mais Alimentos, mesmo que direcionadas para PF, com os problemas das burocracias e limitações orçamentárias, poderiam beneficiar a capitalização das Cooperativas Solidárias. No entanto, as burocracias das Políticas Públicas e os limites culturais, produtivos e econômicos dos associados, inviabilizaram a capitalização destas iniciativas.

Além dos limites das Políticas Públicas que poderia atender este segmento, nota-se que a Agricultura Familiar além de não possuir estrutura agrária e financeira adequada, também possui baixa nível de consciência cooperativista. As Cooperativas são vistas pelos próprios associados como investimento de risco, pois geralmente vinculam-se a armazenar produção e comercializar com grande instabilidade diante dos mercados, com volume de ativo imobilizado, gerando a necessidade permanente de adequar suas estruturas financeiras para equalizar seu imobilizado.

O baixo nível de fidelização e investimento dos associados não permite capitalização a estas Cooperativas. Conseqüentemente, por não possuírem bens próprios, também não conseguem acessar linhas de crédito para pessoas jurídica, devido a não existência de garantia real, limitando assim, o desenvolvimento de uma política de capitalização. Quanto a organização do quadro social orienta-se que todas as Cooperativas possuam um plano de formação que atenda os associados, funcionários, conselheiros e a comunidade. Esse plano de formação poderá ser nutrido com recursos oriundos do FATES gerados nos exercícios anuais das Cooperativas e pelos recursos da contribuição SESCOOP.

As Cooperativas tradicionais que possuem um percentual significativo de sobras reúnem um montante também significativo no FATES, facilitando a realização de diversas atividades sociais. Segundo dados da OCB (2019), em 2018, as

Cooperativas do ramo agropecuário tiveram sobra de 3.1 bilhões de reais, que gera somente para o FATES, 155 milhões de reais. As Cooperativas da Agricultura Familiar, geram um faturamento imensamente menor, contudo, possuem baixo volume de recursos para desenvolver atividades vinculadas ao FATES, necessitando utilizar outras fontes orçamentárias em atividades de capacitação.

O SESCOOP foi criado pelo Decreto nº 1.715/1988 e regulamentado pela MP nº 1.781-7/1999, como contribuição mensal compulsória equivalente a 2,5% sobre a folha de salário dos empregados pelas Cooperativas. Conforme a Resolução Nº 1883/2019, o orçamento aprovado para atividades a serem realizadas pelo SESCOOP em 2020, somou 527,798 milhões (SESCOOP, 2019). Atualmente, as Cooperativas da Agricultura Familiar registradas no Sistema UNICAFES, não acessam diretamente os recursos deste fundo, pois não são registradas no Sistema OCB. Estas só podem beneficiadas através de projetos específicos acessados via FUNDECOOP.

Mesmo com adversidades, 54,6% das Cooperativas do Sistema UNICAFES possui plano de formação, com atividades permanentes de capacitação dos seus associados, diretores e funcionários. Esse percentual poderia ser mais amplo se tivessem condições de direcionar maior volume de recursos para atividades sociais. No entanto, a pressão por sobras ou por maior liquidez comercial limita as possibilidades de investimento nesta faceta do Cooperativismo. Um dos indicadores que potencializa o crescimento no capital humano e dos investimentos nas Cooperativas é o acesso a Políticas de fomento e investimentos, construídas de forma orientada para as Cooperativas como as citadas acima. Na próxima tabela, verificam-se os percentuais de acesso as políticas de crédito.

Tabela 12: Acesso a linhas de crédito pessoa jurídica

Indicadores	Percentual
Não acessa linhas de crédito	50.3%
Acessa linhas do Governo Federal	13.7%
Acessa linhas do Governo Estado	5.5%
Acesso linhas de crédito de Bancos	8.6%
Acessa empréstimos de terceiros	4.1%
Fundo Rotativos:	3.7%
Outros	14.1%
Total	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Conforme dados da pesquisa 19,2% das Cooperativas acessam linhas de crédito oficinas do Governo Federal ou Estadual, destacando-se que 50,3% não

acessam linhas de crédito. O acesso ao capital financeiro mostra que as Cooperativas vivem em constante tensão entre a cooperação e as necessidades impostas pela competição. As dificuldades de capitalização limitam o crescimento e consolidação das iniciativas, diminuindo suas potencialidades nos mercados.

Atualmente, em nível federal executa-se o PRODECOOP, via BNDES com o objetivo de aumentar a competitividade das Cooperativas da modernização dos sistemas produtivos. Segundo dados da OCB (2019), as Cooperativas tradicionais acessaram no ano de 2018, 23 bilhões de reais em contratos de crédito rural, nas linhas de custeio, comercialização, industrialização e investimentos.

Num cenário reverso, devido a não existência de um fundo de aval e de garantia real, as Cooperativas da Agricultura Familiar não conseguem acessar as linhas oficiais de crédito que possuem juros subsidiados, restando a elas o acesso a linhas de crédito próprios do Sistema bancário. Sem condições para acesso a crédito para investimentos agroindustriais, o faturamento destas, também fica limitado a vendas locais ou institucionais.

Tabela 13: Faturamento mensal das Cooperativas

Valores	Percentual
Até R\$ 10.000,00	32.5%
Entre R\$ 11.000,00 e R\$ 20.000,00	13.3%
Entre R\$ 21.000,00 e R\$ 50.000,00	16.4%
Entre R\$ 51.000,00 e R\$ 100.000,00	15.5%
Entre R\$ 101.000,00 e R\$ 500.000,00	11.2%
Mais R\$ 501.000,00	11%
Total	100,0%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Na Agricultura Familiar 62,2% das Cooperativas faturam menos de 50 mil reais mês, sendo consideradas instrumentos complementares a produção e gestão da unidade familiar. Somente 11% destas Cooperativas possuem faturamento mensal superior a 500 mil reais, mês, dados que justificam a organização local, com estruturas descentralizadas, articuladas em torno da autogestão e do controle social,

O faturamento das Cooperativas reflete sua estrutura social. Num comparativo, as 1613 Cooperativas do ramo agropecuário registradas na OCB, faturaram 230 bilhões de reais em 2018, se esse faturamento for dividido de forma igual entre as Cooperativas geraria uma média de 142,6 milhões de reais em cada. As Cooperativas da Agricultura Familiar agregam como uma das diretrizes

fundacionais, a distribuição mensal das sobras com maior valorização produtiva dos associados.

Dados da pesquisa demonstram que 61,1% das participantes somam sobra financeira inferior a 20 mil reais, no exercício 2018. A diretriz de orientar o faturamento mensal para agregação de valor ao associado é positiva, no entanto, limita a capitalização da Cooperativa. Em momentos de crise financeira, a organização geralmente não recebe a valorização devida dos associados, que facilmente se agrupam a outras iniciativas comerciais para manter suas receitas permanentes. Essa diretriz é questionada por várias iniciativas, sendo demandado a qualificação de planejamento orçamentários que permitam maior faturamento e gerem melhores condições para estruturação de capitalização. Na próxima tabela são verificados indicadores estruturais deste segmento.

Tabela 14: Estrutura física, agroindustrial, sanitária e logística da Cooperativa

Indicadores	Cooperativas
Sede Administrativa	
Possui sede própria	55.3%
Possui, em comodato	21.5%
Possui, em parcerias	19.1%
Não possui	4.1%
Planta agroindustrial	
Possui agroindústria própria	30.9%
Possui, mas em comodato	7.3%
Não possui, terceiriza beneficiamento	6.6%
Não possui	54.4%
Registro e inspeção sanitária	
Possui inspeção Nacional	9.4%
Possui inspeção Estadual	9.8%
Possui inspeção Municipal	24.5%
Não possui	56.2%
Estrutura de logística	
Possui veículo de transporte próprio	42.3%
Possui, mas em comodato	7.4%
Não possui, terceiriza logística	4.3%
Não possui	46%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

O acesso aos mercados é o principal desafio das Cooperativas da Agricultura Familiar. Esse desafio vincula-se, principalmente, a capacidade de investimentos e as legislações sanitárias que equiparam a produção e transformação artesanal deste segmento as estruturas dos grandes complexos agroindustriais. O investimento da transformação produtiva é importante para os associados e para o desenvolvimento econômico do País, sendo este um dos desafios deste segmento.

Nestas Cooperativas, conforme dados da pesquisa 76,8% das Cooperativas possuem espaço administrativo, próprio ou via comodatos com o Poder Público; 30,9% possuem serviços próprios de agroindustrialização, e, 44,8% realizam algum tipo de beneficiamento da produção por meio de estrutura própria, comodatos ou terceirização, fato que demonstra um alto potencial produtivo e comercial neste segmento organizacional, sendo ainda necessário, capitalização para regularizar e ampliar volume das plantas agroindustriais.

No setor Agroindustrial deste segmento 30,9% avançaram com a estruturação de plantas de transformação. Ao mensurar a regularidade da inspeção sanitária destas Agroindústrias, verifica-se que 43,7% estão regularizadas em diferentes organismos de controle sanitário; 9,4% possui Registro Sanitário Nacional; 9,8% Estadual, 24,5% Municipal. Os percentuais são baixos, mas demonstram uma enorme potencialidade produtiva na Agricultura Familiar, pois se forem desenvolvidos programas de investimentos para estruturar estas Cooperativas, poderiam ser multiplicados os volumes de produtos diversificados aptos para os mercados.

Na estrutura de logística, verifica-se que 50,1% destas possuem veículos de transporte produtivo com equipamentos adequados para deslocamento. Esse dado pode ser ainda maior, quando se destaca que 32% são articuladas em Redes, Cooperativas de segundo grau com abrangência territorial ou nacional, que dispõem de estruturas de agroindustrialização, logística e serviços de organização produtiva, gestão e comercial. As estruturas de participação, poder e serviços deste Cooperativismo possuem um bom potencial a desenvolver, sendo fundamental verificar o nível organizacional destes espaços deliberativos.

5.4 Perfil de governança do Cooperativismo Solidário

A estrutura organizacional, administrativa e agroindustrial demanda por espaços de governança participativos e proativos para garantir gestão qualificada e implantação de inovações que mantenham forte o ideal e as diretrizes deste Cooperativismo. A estrutura de governança das Cooperativas é formada por espaços de poder e de serviços. Os espaços de poder são descritos na Lei Nº 5764/71 dos Art. 38 – 56, mediante definição da AGO/AGE, Conselho Administrativo (CA) e fiscal (CF).

O Art. 48 define que os órgãos de administração constituem estruturas de serviço, por meio da liberação de diretores executivos, gerentes, sócios ou não sócios.

Tabela 15: Participação dos Associados nas Assembleias

Participação	Percentual
Muita Fraca (-25%)	13.3%
Fraca (entre 25% - 50%)	26%
Regular (50%)	25.4%
Positiva (50% - 75%)	23.1%
Muito positiva (+75%)	10.8%
Perfeita (100%)	1.4%
Total	100,0%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

A participação nas Cooperativas pode ser medida por intermédio de vários indicadores. O Cooperativismo Solidário destaca como diferencial organizacional as relações de proximidade e a participação social e o percentual de participação nas AGOs pode ser considerado como ápice, ponto alto da participação democrática e do controle social. Dado que nas AGO e AGE, cada associado deveria ter um voto para deliberar sobre as estratégias e rumos da organização, aprovando relatório de atividades, prestação de contas e sobre a forma de distribuição dos resultados, assim como, sobre ajustes necessários no âmbito estrutural e legal.

O percentual de participação nas AGOs das Cooperativas fundamenta-se no contexto contemporâneo, marcado pelo isolamento e pelo individualismo. Diante deste fato, as Cooperativas tradicionais ajustaram seu formato assemblear inserindo a participação representativa, onde os associados são representados por delegados comunitários, municipais e até regionais. Esse fato pode garantir a representatividade, mas distancia os associados da Cooperativa, da gestão e do exercício de proprietário.

Nas Cooperativas da Agricultura Familiar, destaca-se que 50-75% dos associados participam nas AGOs e 12,2% contém participação superior a 75%, percentuais importantes para construção do protagonismo junto a base social. A participação nas AGO reflete a consciência cooperativista e orienta os processos de expansão e crescimento das Cooperativas.

Tabela 16: Percentual de crescimento no número de Associados nas Cooperativa

Indicador	Percentual
Muita Fraco (0%)	16.2%
Fraco (entre 1% - 5%)	18.4%
Regular (6% - 10%)	22.5%
Positivo (11% - 30%)	23.4%
Muito positivo (31% - 50%)	12.1%

Perfeito (51% - 100%)	7.4%
Total	100,0%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Para compreensão sobre o número de sócios nas Cooperativas é importante correlacionar com dados nacionais. Conforme OCB (2020), no mundo 1,2 Bilhões de pessoas estão associadas em Cooperativas, representando 18% da população mundial. O IBGE (2019) estima a população do Brasil, em 210 milhões e conforme OCB (2020) 14,6 milhões de pessoas são associadas em Cooperativas, somando 6,9% da população brasileira e 51,6 milhões beneficiadas direta ou indiretamente pelas Cooperativas (25,4% da população). Analisando o público agrário, ainda de acordo com o Censo (2017), 11,4% dos estabelecimentos agropecuários do País eram de propriedade de pessoas associadas em Cooperativas e 71,2% dos estabelecimentos são classificados como da Agricultura Familiar, somando 410 mil estabelecimentos.

Conforme dados da pesquisa 2020, 57,1% das Cooperativas deste segmento, cresce até 10% ao ano, e somente 34.6%, cresce menos que 5% ao ano, percentuais que mostram crescimento positivo e boas perspectivas de consolidação deste segmento. O crescimento orienta maior participação dos Conselheiros na gestão, sendo importante analisar o tempo dedicado pelas lideranças para gestão.

Tabela 17: Participação do Conselho Administrativo na Gestão da Cooperativa

Indicador	Percentual
Muita Fraca (0% dedicação)	2,1%
Fraca (entre 1% - 30%)	18.8%
Regular (31% - 50%)	27.6%
Positiva (51% - 70%)	23.3%
Muito positiva (71% - 90%)	19.8%
Perfeita (91% - 100%)	8.4%
Total	100,0

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Os Conselheiros Administrativo e Fiscal podem ser considerados espaços onde se concentra a construção e os resultados do protagonismo social. Estes Conselhos são compostos por pessoas referência, protagonistas comunitários que são eleitos para administrar a iniciativa coletiva. Esse protagonismo pode ter vários perfis, conforme apresentação no próximo capítulo, contudo estas pessoas orientam o nível de inovação, participação e sucesso das Cooperativas.

Conforme dados da pesquisa 20.8% das Cooperativas possuem muito fraca ou fraca participação dos Conselheiros. Em paralelo, 28,3% afirmam participação muito positiva ou perfeita. A média de participação mostra-se positiva e demonstra o interesse dos associados pela autogestão, demonstrando a vitalidade e atividade diante da sua base. Conforme dados destacados na tabela sobre remuneração, verificou-se que estes Conselheiros quando liberados em tempo integral, em geral, recebem remuneração inferior a 3 salários mínimos, demonstrando ainda o compromisso e dedicação destes com a causa das Cooperativas.

Embora este Cooperativismo preza pela rotatividade nas direções, porém de forma natural poucos associados se motivam a participar dos quadros deliberativos. Conforme Art. 47 da Lei 5764/71, o mandato dos conselhos de administração não pode ser superior a 4 anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 dos conselheiros, não sendo definido pela Lei a quantidade de mandatos permitida. O recomendado é que o Conselho seja composto de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) pessoas, preservando os legítimos interesses dos cooperados.

Os Conselheiros das Cooperativas tradicionais geralmente permanecem nos cargos por períodos longos, quase vitalícios, especialmente os diretores executivos. As Cooperativas do Sistema UNICAFES desde seu surgimento primaram pela inclusão de novos Conselheiros, para esse fim, foram incorporados nos Estatutos períodos máximos de mandatos. Na fase inicial se primava por mandatos não superiores a 9 anos. Atualmente, o tempo máximo de mandatos nestas Cooperativas é de 16 anos. Todavia, a pesquisa demonstra que em 85,5% das Cooperativas estudadas, os Conselheiros permanecem no máximo (dois) mandatos no cargo, 6 (seis) anos, fato que gera uma renovação permanente nos cargos do Conselheiro, e que paralelamente, pode diminuir a qualidade da gestão e governança. Destaca-se que somente 3,1% dos Conselheiros permanece mais que 12 (doze) anos nos espaços deliberativos, gerando mais oportunidade para inclusão de outros associados nos Conselhos, conquanto, limitando assim, o capital social e humano presente nos espaços institucionais e deliberativos.

As Cooperativas por sua especificidade requerem quadros com formação especializada e que geralmente não são encontrados no mercado. O desempenho destas iniciativas é diretamente influenciado pela qualidade dos serviços realizados e a boa governança é essencial para o alcance dos objetivos e resultados da sociedade. Apesar disso, no Brasil as Cooperativas carregam a cultura estatal do patriarcalismo

e do tradicionalismo. Esse dado é verificado na tabela que sintetiza do tempo dedicado pelos conselheiros, homens, mulheres e jovens na governança da Cooperativa.

Tabela 18: Percentual de tempo dedicado pelos Conselheiros na governança

Percentual de tempo	Homens	Mulheres	Jovens
100%	8.8%	1.8%	1.2%
80%	50.1%	10.2%	1.2%
50%	23.0%	18.8%	3.1%
30%	13.6%	37.4%	12.4%
10%	2.5%	23.1%	45.0%
0%	12.1%	8.6%	35.6%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

O Conselho Administrativo das Cooperativas pode ser formado sócios de qualquer gênero ou geração. Conforme dados dos participantes da pesquisa, nas Cooperativas se mantém o patriarcalismo, no tempo dedicado aos processos diretivos. Em geral, a dedicação em tempo integral as Cooperativas somam um percentual baixo para homens, mulheres ou jovens. Seguindo os percentuais maiores, 51,1% dos homens dedicam 80% do tempo na Cooperativa; 37,4% das mulheres dedicam 30% do tempo; e, 45% dos jovens dedicam 10% do tempo na Cooperativa. Destaca-se que 35,6% dos jovens participantes da pesquisa não são convidados para dedicar tempo na governança.

Estes dados são compatíveis com os números do Censo (2017), o qual demonstra que dos estabelecimentos agropecuários, 81% dos estabelecimentos tem proeminência masculina e somente 19% feminina. No referente a associação em Cooperativas, 8,7% dos Cooperados são mulheres e 91,3% homens. Reciprocamente, mulheres e idosos aumentam participação entre produtores, com somente 2,3% de participação dos grupos com até 25 anos.

5.5 Perfil Comercial do Cooperativismo Solidário

As Cooperativas empresárias destacam-se no Brasil como um dos principais segmentos produtivos. Em diversos Estados ocupam papel de destaque na produção de monoculturas, principalmente cereais, carnes e leguminosas. No caso das Cooperativas da Agricultura Familiar sua produção é praticada em menor escala, mas os produtos são praticamente os mesmos com maior diversidade produtiva.

O surgimento das Cooperativas Solidárias foi marcado pela orientação por processos produtivos diversificados e preferencialmente orgânico, agroecológicos. Com o passar dos anos esse diferencial foi perdendo força, com acomodação a produção com maior demanda no mercado convencional. O modelo produtivo deste Cooperativismo é marcado por diferentes perfis agropecuários.

Tabela 19: Modelo de produção desenvolvido pelos Associados

Indicador	Percentual
Produção convencional	42.1%
Produção orgânica	9.5%
Transição agroecológica	12.6%
Monocultura, commodities	35.8
Total	100,0

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Para os respondentes da pesquisa, 42.1% das Cooperativas trabalham com a produção convencional com variedades que melhor se adaptam à realidade das diversas regiões do Brasil. Neste grupo está presente grande parcela da produção para o autoconsumo fundamentada em iniciativa agroindústrias de agregação de valor individuais ou coletivas. Essa produção geralmente possui pequena escala e é orientada para os mercados locais.

O modelo produtivo presente nas Cooperativas Solidárias é resultado da modernização da agricultura impulsionado pela Revolução Verde imposta na década de 1960. Tal processo modificou complementemente as formas de relacionamento com os ecossistemas e práticas desenvolvidas pelos agricultores familiares foram perdidas ou inviabilizadas em função desta nova maneira de praticar agricultura de resultados. Na década de 1990 os Agricultores Familiares articulados com os Movimentos Sociais, reagiram construindo formas de lutas e resistências contra essa perspectiva hegemônica de produção, reformulando modelos de produção sustentável, utilizando os princípios da agroecologia e preceitos da educação do campo.

Essa defesa fundamenta a raiz do modelo produtivo defendido pelo Cooperativismo Solidário, tendo como objetivo, ampliar a produção de alimentos saudáveis com diversidade e qualidade. Buscando assim, a construção de um modelo de produção sustentável, saudável, tendo como premissa, o cuidado do meio ambiente e a garantir o abastecimento de forma segura e estável. Esse processo se consolida mediante a interação com os Mercados, sendo mapeados canais de comercialização utilizados pelas Cooperativas.

Tabela 20: Canais de Comercialização utilizados

Indicador	Percentual
Convencional	39.5%
Institucional	61.5%
Modalidades PAA	9.6%
Compra Institucional	5.7%
PNAE	39.6%
BIODIESEL	2.2%
Mercado Justo	2.5%
Mercado local	8.8%
Feira livre	1.6%
Vendas on line	1.1%
Varejo, loja da Cooperativa	29.4%
Total	100%

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2020.

A realização de atos comerciais nos diferentes mercados é um dos principais serviços que as Cooperativas podem fornecer aos seus associados. Com relação à inserção das Cooperativas nos mercados, é preciso considerar que, da mesma forma que os agricultores diversificam a produção na busca por autonomia as Cooperativas também necessita construir mercados diversificados, prevendo acesso a diferentes canais de venda para atender as diversidades produtivas, perenidade e sazonalidade dos sistemas produtivos das diferentes regiões do Brasil.

Diante dos desafios para acesso aos mercados convencionais, recentemente, foram construídos os mercados institucionais – modalidades de compras governamentais que priorizam compras da Agricultura Familiar, com destaque para PAA e o PNAE. Conforme a pesquisa para 39,6% dos participantes, o PNAE é o principal canal de vendas, seguido com 29,4% pela comercialização realizada no ponto fixo, loja da Cooperativa. Esses dados demonstram forte dependência das Cooperativas dos mercados institucionais, 57% dos participantes destaca uma dependência forte de políticas como PAA, PNAE, PNPB e Compras institucionais.

Essas Políticas que para o Governo Federal tem cunho de assistência social e deveriam ter caráter transitório no faturamento das Cooperativas. Entretanto, estes programas ocupam espaço essencial na renda e sustentabilidade deste segmento. Os formatos das Políticas Públicas de compras institucionais orientam a participação de produtores com CAF (Cadastro da Agricultura Familiar). Dentre os produtores com CAF existem grupos mais desenvolvidos, mas em grande parcela, públicos com maior

necessidade de acesso a políticas que viabilizem acesso aos mercados públicos como mecanismo de fomento produtivo.

O acesso a políticas, como o PAA e PNAE, serve como instrumento impulsor para acesso a outros canais de comercialização. No entanto, uma parcela destes, acomodam-se nestes espaços devido aos desafios estruturais vinculados aos mercados tradicionais como as redes atacadistas. Nessa continuidade, é importante ter em mente que, embora os mercados institucionais sejam alternativas fundamentais para a comercialização de produtos da Agricultura Familiar, garantindo assim, a renda dos trabalhadores envolvidos, é necessário que os empreendimentos busquem outras possibilidades de comercialização para não ficarem reféns de políticas, nas quais eles não têm governança, quanto a sua continuidade.

Os dados da pesquisa demonstram a necessidade de o Cooperativismo Solidário desenvolver estratégias diferenciadas de acessos a mercados e articulação de redes e parcerias, com vistas a alcançar sustentabilidade e autonomia. Portanto, o que se observa é a necessidade de ações governamentais complementares voltadas à estruturação dos empreendimentos de Agricultura Familiar. Essas ações podem ser direcionadas tanto para a adequação dos normativos às realidades e modos de produção da Agricultura Familiar, estabelecendo novos padrões institucionais de mercado, como para a disponibilização de Programas de Assistência Técnica que auxiliem na capacidade gerencial e no ordenamento econômico de suas atividades.

A organização produtiva é uma estratégica essencial para a construção do Desenvolvimento Rural Sustentável e os aspectos produtivos tradicionais da Agricultura Familiar necessitam ser considerados valores culturais e identitários, aspectos que poderão agregar valores de mercado, sendo fundamental que as Cooperativas desenvolvam políticas de preservação ambiental, valorizando a biodiversidade. Esses valores podem gerar a uma apropriação maior da renda gerada pelo produtor, estimulando as economias locais. No aspecto produtivo, ressalta-se a importância dos aspectos de organização social, de modo que as estratégias de inserção em mercados sejam pensadas de forma associada, reconhecendo que as inovações organizacionais e a aplicação de saberes sociais e as inovações tecnológicas são importantes para evolução do sistema agroalimentar.

Os desafios do acesso aos mercados resumem o perfil das Cooperativas participantes deste estudo. Esse perfil fundamenta as diretrizes e as condições sociais e econômicas para construção do protagonismo social. Parcela das pessoas

entrevistadas de antemão afirma que devido aos fatores limitantes presente neste segmento, é quase impossível gerar protagonismo social, mas a grande parcela das pessoas entrevistadas afirmam que as características de inclusão dos mais pobres, descentralização das estruturas e construção coletiva são fatores que mais impulsionam e viabilizam a construção de protagonistas no movimento cooperativo.

Conforme mapeado por Gregolim (2015), num estudo vinculado Programa Mais Gestão, e por Zanco (2016; 2019) num sobre estudo sobre o PECSOL, o principal desafio das Cooperativas encontra-se na gestão organizacional, seguido pelo setor de recursos humanos; gestão de finanças e custos; e, gestão de pessoas (educação e capacitação), concluindo-se que as Cooperativas necessitam maior apoio na gestão organizacional, composta pelos itens: objetivos, missão, visão, valores, estrutura, controles estratégicos; direção e participação dos associados.

A pesquisa desta Tese, realizada em 2020, da mesma forma destaca a necessidade de qualificar a gestão organizacional, com uma perspectiva orientada aos associados, fundamentando a revisão de aspectos sociais, culturais e financeiros, obrigações, funções, papéis, deveres e direitos dos participantes. Este capítulo abordou o perfil das Cooperativas Solidárias registradas no Sistema UNICAFES, com mapeamento e análise de questões vinculadas ao perfil de organização social, estrutural, de governança e comercial.

Esses dados demonstram o perfil das Cooperativas estudadas e facilitam a compreensão sobre a forma e o olhar que os associados tem sobre o Cooperativismo Solidário. Importante salientar que os dados presentes neste estudo foram levantados por meio de formulário aplicado com pessoas que atuam como Conselheiros (a) e Funcionários (a) de Cooperativas.

6 VISÃO E PERSPECTIVA DOS ASSOCIADOS

Para analisar a visão e perspectiva dos associados sobre o Cooperativismo Solidário foi aplicado questionário on-line, contendo informações sobre o perfil dos participantes; as estratégias adotadas pelas Cooperativas para construção social; práticas de protagonismo dos associados; e, práticas de protagonismo das Cooperativas. O questionário foi construído com variáveis que buscam verificar a complementariedade e conexão prática entre as atividades desenvolvida pela Cooperativa e os resultados alcançados na participação dos associados.

6.1 Perfil e características dos associados

O Cooperativismo é uma sociedade de pessoas que cooperam em busca de finalidades comuns. Neste sentido, pode-se discutir a participação dos associados como uma necessidade para o crescimento da organização, compreendendo a participação na gestão como um critério de sobrevivência das organizações, sendo fundamental conhecer as pessoas e os motivos que levam a participar, promovendo inovações que possam impulsionar a participação dos cooperados.

Nesta fase da Tese, busca-se reconhecer o perfil das pessoas que participaram da pesquisa sobre protagonismo social nas Cooperativas, com questões vinculadas regionalidade, gênero, geração, escolaridade, educação informal e motivações que lhe aproximam ou distanciam da Cooperativa. Essas informações são consideradas importantes para mapear o perfil dos participantes deste levantamento e correlação, também, conhecer o perfil dos cooperados deste segmento organizacional.

Para levantamento de dados foi enviado questionário por meio do Google formulário, prevendo sistematização de dados que viabilizaram análise sobre o Cooperativismo Solidário. A pesquisa foi realizada com apoio do PECSOL, com amplo apoio das cooperativas pertencentes ao Sistema UNICAFES, prevendo retorno dos dados mapeados e a construção de estratégias para ampliar a sustentabilidade das Cooperativas. Em 21 (vinte e um) Estados, o questionário foi aplicado com apoio de educadores, e, em 6 (seis) Estados, sendo estes São Paulo, Brasília, Acre, Amapá, Roraima e Piauí, os questionários foram aplicados por meio de sistema on-line, sem

apoio de educadores. Participaram 1030 (um mil e trinta) pessoas, dos 27 (vinte e sete) Estados do Brasil, com a seguinte distribuição:

Tabela 21: Região dos participantes da pesquisa

Região	Pessoas	Percentual
Sul	305	29,6%
Sudeste	170	16,7%
Centro-Oeste	77	7,4%
Norte	163	15,9%
Nordeste	316	30,6%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

O questionário foi orientado para o ramo Agropecuário. O Sistema UNICAFES classifica as Cooperativas deste ramo em dois segmentos: Cooperativas de Produção (que organizam as cadeias produtivas) e Agropecuárias (que acessam mercados). Ao somarem-se as respostas, distribuindo pelo número de Estados presente em cada região, verifica-se a concentração das respostas na região Sul e Sudeste. Essa concentração se justifica pelo maior número de Cooperativas presente nestas regiões. No entanto, o percentual de participantes das demais regiões torna os dados significativos para a análise em questão.

Cada região do Brasil tem suas particularidades na forma de organizar e promover o Cooperativismo. Em Estados onde a cultura Cooperativista é mais forte verifica-se maior concentração organizacional. Esse fato é fortalecido quando os Governos Estaduais desenvolvem programas de fomento e fortalecimento deste setor. Contudo, destacam-se as Políticas de Fomento ao Cooperativismo desenvolvidas nos Estados do Sul, Sudeste e Nordeste. Atualmente, vários Estados desenvolvem ações de fomento as Cooperativas da Agricultura Familiar, destacam-se as ações realizadas nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia. Outros Estados com Minas Gerais, Rondônia, Maranhão possuem programas definidos, mas com ações isoladas que promovem poucos resultados concretos.

Sobre as questões de gênero, a pesquisa mensurou que 58,6% das pessoas participantes são do sexo masculino e 41,4% do sexo feminino. Esses dados confirmam que o Cooperativismo possui maior percentual de homens no seu quadro de associados, conforme percebido no perfil das participantes. Nesta pesquisa foi expressiva a participação das mulheres, fato positivo pois estas respostas geralmente são vinculadas a questões sociais, fundamentos do protagonismo social. Embora

existam outras iniciativas de gênero ou sexo no público pesquisado, esse dado não foi destacado em percentuais.

A pesquisa foi orientada para pessoas que ocupam cargos diretivos ou para associados que se dispõem a ocupar estes cargos nas Cooperativas Solidárias. Ao somar o percentual de Conselheiros Administrativo, Fiscais e Diretores Executivos, verifica-se que 54,6% dos participantes ocupam estes espaços e deveriam possuir nível elevado de conhecimento sobre as ações e estratégias desenvolvidas pelas cooperativas diante da sua base social. Este público também possui ocupações ou são vinculados a sistemas produtivos, destacam-se percentuais que representam o perfil social da pesquisa.

Fato a ser destacado é que 29% dos participantes são associados, público que não atua diretamente nos espaços de governança, mas que participou da pesquisa, e também, dos cursos do PECSOL. Dado que demonstra o interesse das Cooperativas no envolvimento de novos protagonistas para preparar novos componentes para seus quadros de governança. Para melhor conhecer os participantes também foi mensurada a ocupação dos participantes:

Tabela 22: Ocupação dos participantes da pesquisa

Ocupação	Número	Percentual
Agricultor(a) Familiar	815	79,1%
Sócio(a) urbano	184	18,2%
Comunidade Quilombola	2	0,2%
Comunidade Cabocla	1	0,1%
Extrativista	5	0,5%
Ribeirinhos/Pescadores(as)	4	0,4%
Comunidades Tradicionais	10	1,0%
Indígenas	9	0,9%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

No perfil das Cooperativas já são destacados os públicos da base social deste segmento. Nesta tabela, destaca-se que somente 18,2% dos respondentes não residem no rural e que esta pesquisa tem sua base principal no público da Agricultura Familiar e nas suas Organizações, conforme Lei 11.326/2006. Esse público possui acesso a grande parte das informações e meios de comunicação urbanos, mas o País ainda investe pouco no desenvolvimento destes espaços geográficos, diminuindo as perspectivas de desenvolvimento sistêmico meio rural e da sucessão familiar, limitando e distanciando os jovens da base destas iniciativas. Além da ocupação,

também se mapeou a geração dos participantes buscando verificar a capacidade de renovação e de abertura para inovações organizacionais.

Tabela 23: Geração dos participantes da pesquisa

Ocupação	Número	Percentual
Até 29 anos	181	17,6%
30-39 anos	292	28,3%
40-49 anos	273	26,5%
50-59 anos	215	20,9%
Acima de 60 anos	69	6,7%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Os respondentes a este questionário concentram-se entre 30 e 59 anos com 75,7% dos participantes, mostrando um público com idade média com grande potencial de investimento organizacional. Mostra-se baixo percentual de adolescentes e jovens na pesquisa, com 17,6% dos participantes, percentual que mostra a baixa participação desta faixa etária, tanto na pesquisa quanto nas Cooperativas, comprometendo suas estratégias de sucessão e de crescimento social. Esse dado é compatível com os percentuais do Censo 2017, demonstrando a necessidade de investimentos para desenvolver inovações sociais, tecnológicas e organizacionais.

Inovação, agilidade, tecnologia são palavras presentes no mundo jovem e podem contribuir para atrair mais jovens para o Cooperativismo. Iniciativas pautadas nestas palavras podem facilitar o diálogo com o público jovem, sendo importante colocar em prática o 5º Princípio cooperativista que engloba educação, formação e informação, os convidando para participar.

Como em qualquer negócio, o Cooperativismo Solidário necessita entender o seu público e qual a linguagem dele. Em contato com coletivo de jovens participante do Sistema UNICAFES, a ideia sugerida foi convidar os jovens para a participação da construção de programas para eles, considerando que muitas vezes esses sujeitos não possuem informação sobre o trabalho desenvolvido pelas mais distintas cooperativas e não são convidados a construir programas com autonomia.

Para fomentar a participação dos jovens, também se destacou, a comunicação digital já que boa parcela dos jovens se encontra imersos na tecnologia midiática, em especial as redes sociais digitais. Desta forma, sugeriu-se utilizar este espaço para execução de programas educativos e culturais, além de maior aproximação das Instituições de Educação e Ensino. Os avanços tecnológicos, as

pesquisas e as descobertas contribuem para organização produtiva, construção de mercados e fortalecimento do pensamento crítico entre os jovens.

Esta ligação entre a Juventude e o Cooperativismo vem num contexto necessário de renovação, visto que a maioria das pessoas que estão frente a organização cooperativa são de idade média. A juventude merece uma oportunidade de se integrar ao sistema gestão cooperativa, auxiliando positivamente no desenvolvimento e aplicação de inovações culturais e acadêmicas. Para avaliar as condições culturais e acadêmicas presentes no Cooperativismo Solidário, a pesquisa também mensurou o nível de conhecimento dos participantes.

Tabela 24: Escolaridade dos participantes da pesquisa

Ocupação	Número	Percentual
Ensino Fundamental (1º a 4º)	49	4,8%
Ensino Fundamental II (5º a 8º)	85	8,3%
Ensino Médio Incompleto	112	11,0%
Ensino Médio Completo	332	32,3%
Formação técnica	88	8,5%
Superior incompleto	76	7,4%
Superior completo	142	13,5%
Pós-graduação	102	9,9%
Mestrado	41	4,0%
Doutorado	3	0,3%
Pós Doutorado	0	0%
Não tenho educação formal	0	0%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Na pesquisa sobre Protagonismo Social e nos Programas de Educação do Cooperativismo Solidário não participaram pessoas sem educação formal. Ao verificar a escolaridade dos respondentes da pesquisa destaca-se que 32,3% possuem Ensino Médio completo, e, 22% Formação Técnica ou Ensino Superior completo, demonstrando nível positivo de educação formal e entre os participantes da pesquisa. Os dados do IBGE/PNAD (2018) apontam que no Brasil, a proporção de pessoas com Ensino Médio é de 47,4%, e, 16,5% com Superior completo, média nacional que não separa o público rural do urbano. Destaca-se que 79% dos respondentes são da área rural, demonstrando que o acesso das populações rurais ainda é inferior ao da população urbana, fato que limita as capacidades deste segmento.

Para vencer este limite acadêmico as OS promovem com frequência Programas de Educação informal da sua base social. Além da Educação Formal verificou-se a participação em cursos de Educação Informal promovidos pelas OSC, Sindicais ou até mesmo cooperativistas, verificando-se que 28,9% dos participantes

participaram de até 32 horas curso; 32,6% participaram entre 32 e 128 horas curso e 28,5% participaram em mais de 128 horas de curso, mostrando um nível intermediário de acesso a cursos de capacitação, no entanto, descontinuados gerando baixo nível de apreensão do conhecimento nos participantes.

Numa análise do perfil de formação realizado pelas OCS verificou-se que de maneira geral as organizações sindicais realizam processos sequentes de capacitação, com temas vinculados a formação política, ambiental e cultural, fundamentando a construção da democracia cidadã e o surgimento de organizações representativas como o MST, CUT, CONTAG, CONTRAF, MAB, entre outras. Essas atividades formativas fortaleceram o espírito sindicalista na Agricultura Familiar.

As organizações de representação setorial do Cooperativismo Solidário, registradas e componentes da UNICOPAS, realizam atividades de capacitação social às suas filiadas, priorizando temáticas vinculadas a organização econômica e a gestão destes empreendimentos, fato que justifica que 54% dos participantes da pesquisa participaram de ao menos 128 horas de formação. Essa formação fundamenta pontos basilares desta construção, objetivando envolver e motivar a cooperação.

Na análise dos cadernos didáticos e as emendas temáticas das capacitações desenvolvidas pelo Sistema UNICAFES verificou-se que o Sistema, suas Centrais Agropecuárias e as Cooperativas priorizam o desenvolvimento de cursos orientados para sensibilização social, gestão e governança. Um dos desafios apontamentos é a fidelização do quadro social. Embora a relação de proximidade, participação e o controle social sejam princípios deste modelo organizacional, grande parte do quadro social só busca a Cooperativa por finalidades comerciais.

A baixa participação efetiva dos cooperados pode ser justificada pelo contexto econômico individualista presente na sociedade, mas também, pode ser explicado devido aos próprios limites presentes nas Cooperativas. Grande parte dos diretores não possuem dados contundentes sobre os fatores que melhor fidelizam e aproximam os associados da Cooperativa.

6.2 Práticas de protagonismo social

A construção do protagonismo social tem sua base na forma como a Cooperativa se organiza e relaciona com seus associados. O sucesso da construção

social tem sua raiz na forma como é gerada e constituída a organização coletiva. Uma organização sadia surge com interesses e consciência clara sobre o objetivo, missão e visão desta associação de pessoas. Se o grupo de constituição tem clareza e busca manter fortalecidos os objetivos sociais e econômicos, construindo a Cooperativas com as características e princípios que lhe são próprios, o crescimento social acontece naturalmente.

Essa afirmação é presente em várias bibliografias. No ano de 2019, a Food And Agriculture Organization (FAO), realizou uma pesquisa sobre o contexto do Cooperativismo da Agricultura Familiar do Sistema UNICAFES e constatou vários casos de sucesso de Cooperativas bem-sucedidas nos diversos eixos organizacionais. Importante destacar que um dos principais fatores diagnosticados para o sucesso organizacional se concentra na forma como é trabalhada a construção e a fidelização social, destacando-se diferenciais organizativos como mecanismos para aprofundar a participação dos associados. Nesta pesquisa verifica-se o quanto as Cooperativas trabalham a participação social.

Tabela 25: Ações de capacitação realizadas para ampliar participação social

Respostas	Número	Percentual
Não	60	5,8%
Sim, são realizadas ações, mas inexpressivas	557	55,1%
Sim, são realizadas ações regulares	239	22,2%
Sim, são realizadas ações planejadas e qualificadas	144	14,0%
Não sei responder	30	2,9%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Os participantes da pesquisa consideram que as Cooperativas desenvolvem ações para participação social, somente 8,7% das respostas não percebem esta ação ou não sabem responder. Esses percentuais podem ser compreendidos de forma positiva reforçando a máxima de que somente com organização social o crescimento econômico se torna sustentável.

Analisando os percentuais mais expressivos desta questão, nota-se que para 55,1% dos participantes são realizadas ações para fortalecer a participação social, mas de forma inexpressiva, naturalmente não promovendo os resultados almejados. Se somados os percentuais vinculados a não realização, a práticas inexpressivas e

emergenciais chega-se a 60,9% das respostas, média ruim, pois se as ações que motivam a participação social são mal avaliadas.

A variável que mede a realização de ações regulares e qualificadas para capacitar a participação social. Foi assinalada por 14% dos participantes, percentual que demonstra a necessidade de construir novas metodologias e parcerias para construir canais de capacitação no qual os sócios motivem-se a participar dos atos formativos. Em grande parte das Cooperativas as atividades de capacitação são simplesmente delegado aos Conselheiros Administrativos.

Tabela 26: Ações de capacitação realizadas para Conselheiros

Respostas	Número	Percentual
Não	246	23,8%
Sim, são realizadas ações, mas inexpressivas	424	41,3%
Sim, são realizadas ações regularmente	146	14,1%
Sim, são realizadas ações planejadas e qualificadas	162	15,7%
Não sei responder	52	5,0%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

A capacitação continua dos associados de uma Cooperativa é uma missão organizacional. Cooperativas que não desenvolvem ações para capacitar e envolver seus associados, tecem sua própria liquidação ou tramitam rapidamente para formato empresarial. Conforme dados da FAO (2019), 68% das Cooperativas que não realizam capacitação dos seus associados, justificam essa fragilidade em seus limites financeiros e humanos, desse modo, não enfrentam o problema e deixam de utilizar a oportunidade de capacitar seus associados.

Mais alarmante é que para 65,1% nos participantes, as Cooperativas realizam de forma inexpressiva ou não realizam capacitação nem para seus Conselheiros Administrativos. Para somente 15,7% são realizadas ação de formação planejadas e qualificadas. Esses dados demonstram fragilidade na capacitação das pessoas que foram eleitas pelos Cooperados para serem representantes nos atos deliberativos. O baixo percentual pode ser justificado de várias formas. Mais do que justificar, solicita-se ação emergencial de construção de programas de capacitação das pessoas que forma chamados a serem protagonistas no Cooperativismo Solidário. Investir nas pessoas é um ato fundamental para sustentabilidade das organizações.

Na construção do desenvolvimento humano (NEEF, 1993), na Perspectiva Orientada ao Ator (LONG, 2007), verifica-se que o desenvolvimento é construído de

forma heterogênea, com envolvimento e reconhecimento dos diversos setores e facetas da sociedade. Reconhecer os atores e investir no seu protagonismo é uma iniciativa salutar que gera resultados expressivos à Cooperativa. Para os participantes da pesquisa essa questão precisa ser aprofundada pelas lideranças cooperativistas. Para 26,5% dos participantes as Cooperativas não investem na construção do protagonismo social dos seus próprios Conselheiros Administrativos. Para 46,7% são realizadas capacitações somente quando estão diretamente vinculadas a Cooperativa, limitando horizontes e estratégias organizacionais.

O protagonismo social é construído por meio da Comunidade, com visão do território, Estado e País. Ao centrar seus processos de capacitação com tal característica, a Cooperativa limita a visão dos seus protagonistas deixando de reconhecer oportunidades e inovações importantes para sua viabilidade e sustentabilidade organizacional. A construção do protagonismo social é um ato natural gerado por espaços para troca de conhecimento entre os associados.

Tabela 27: Espaços de capacitação e troca de conhecimento

Espaços e periodicidade	Número	Percentual
Não existe	75	7,3%
Sim, anualmente nas AGO	408	39,6%
Sim, são realizadas ações semestrais	175	17,0%
Sim, estes espaços são acionados em períodos de crise	204	19,8%
Sim, existem espaços contínuos para troca de saberes	74	7,2%
Não sei responder	94	9,1%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

O protagonismo social é construído com a Comunidade, em relações abertas e recíprocas entre os atores. A criação de um espaço aberto para esta troca de conhecimento e experiências é essencial para aproximar as pessoas das ações realizadas pelo Cooperativismo, aumentando o compromisso dos associados e de outras organizações do Terceiro Setor. Essas trocas podem gerar acordos de cooperação no terceiro setor e também, com as Universidades fortalecendo pesquisas em desenvolvimento sobre a Agricultura Familiar.

Construir espaços de troca de conhecimento e de práticas desenvolvidas nas Comunidade é fundamental para fortalecer a aprendizagem coletiva dos atores. Estes espaços impulsionam a construção, socialização e internalização do conhecimento nas pessoas e nas Organizações, ampliando capacidades e motivando-os a construir propostas, inovações para o maior protagonismo social. Essas rodas de

conversa necessitam estar ligadas a vida das pessoas e da Comunidade onde a Cooperativa desenvolver suas ações.

As Cooperativas são construídas como instrumentos para promoção da inclusão produtiva e desenvolvimento social. No ato da constituição, os associados lançam expectativas e esperam mudanças significativas no setor social, econômico e cultural. Essas mudanças são construídas pelo coletivo, todavia, esta responsabilidade não é absorvida por grande parcela dos cooperados que esperam das Cooperativas somente resultados econômicos, que geralmente não observam as ações sociais e dificilmente analisam a forma como estas ações influenciam seu crescimento pessoal.

Essa análise é percebida na questão sobre a influência da construção social na vida dos associados. Momento em que 26,1% dos participantes percebem resultados econômicos, 23,4% desenvolvimento social, mas a maioria 32,5% considera que as ações de construção social da Cooperativa não geram crescimento pessoal, ou seja, não se sente atingido pelas ações coletivas. Esse fato necessita ser avaliado, mas em grande parcela pode ser explicado pela ausência de métodos de construção social que possuam construção, análise e mensuração de resultados. Nas questões seguintes verifica-se forma como as Cooperativas trabalham a mensuração da satisfação social, cultural e econômica dos seus cooperados.

Tabela 28: Métodos utilizados para avaliar a satisfação dos cooperados

Métodos e utilização	Número	Percentual
Não é avaliado	312	30,3%
Sim, minha satisfação é avaliada, mas não provoca mudanças	399	38,6%
Sim, minha satisfação é avaliada e orienta ações administrativas	87	8,4%
Sim, minha satisfação é avaliada e gera inovações organizacionais	155	15,2%
Não sei responder	77	7,5%
	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Absorver as demandas e construir estratégias para atender os cooperados é um dos desafios das organizações coletivas. Essa ação faz parte dos fundamentos do ser cooperativa, a capacidade de ter sócios, donos e clientes em paralelo. Um desafio, e também, uma oportunidade única presente neste empreendimento socioeconômico. A realização desta análise exige preparo, construção, amadurecimento de métodos, processos e atitudes organizacionais.

Nesta questão, 38,6% dos participantes consideram que as Cooperativas avaliam a sua satisfação, mas não analisam e ajustam as linhas de ação para melhor satisfazer seus associados. Acolher, sistematizar e atender as demandas sociais buscando maior satisfação dos sócios, donos e clientes é fundamental. O contato direto e participativo só é presente no Cooperativismo, mas conforme percentual, esse diferencial não é utilizado de forma correta e somente 15,2% dos entrevistados sentem-se ouvidos e percebem retorno concreto as suas proposições.

Os participantes também responderam sobre o preparo das Cooperativas para atendimento e satisfação dos associados. Na questão sobre análise da satisfação dos cooperados, 38,6% dos participantes da pesquisa não percebem esta ação nas Cooperativas. Na tabela atual, aprofundando a questão sobre a existência de espaços para socialização ou protocolo de sugestões e proposições, 54,4% dos participantes percebem esta abertura nas Cooperativas para as práticas e atos operacionais, demonstrando a necessidade de abertura para inovação organizacional. Atualmente, grande parte das empresas tradicionais possuem canal de contato, reclamações, sugestões. Este processo ainda é incipiente nas Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária.

Importante salientar que para 28,8% dos participantes, as Cooperativas possuem espaço para acolher todas as estratégias e programas. Considerando a realidade estrutural destas iniciativas este dado demonstra que percentual significativo acolhe proposições e procura desenvolver iniciativas para atender as expectativas dos cooperados. Essa abertura está vinculada ao fortalecimento da gestão e do controle social e fortalecer as diretrizes e diferenciais deste segmento organizacional. Neste pressuposto, é fundamental verificar se estas diretrizes são consideradas importantes para os participantes, qualificando a forma como os associados e diretores percebem as atividades e ações da Cooperativa no seu cotidiano.

Tabela 29: Fatores que aproximam ou distanciam da Cooperativa

Fatores desenvolvidos	Aproxima	Distancia
Compromisso e transparência social	5,2%	32,1%
Gestão participativa e democrática	10,5%	22,4%
Serviços prestados e resultados financeiros	12,6%	16,7%
Proposta de desenvolvimento da E.S.	8,7%	6,1%
Proposta de desenvolvimento para A.F.	62,2%	8,2%
Não sei responder	0,8%	14,5%
Total	100%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

A Cooperativa é uma iniciativa coletiva socioeconômica dos associados. Uma ação no qual os associados são sócios, donos e clientes. Os associados eleitos em Assembleia para exercer a governança deste empreendimento, carregam o desafio permanente de promover atividades aprovados pelo coletivo, em consonância com os princípios da isonomia, transparência e eficácia social e econômica. Desenvolver propostas que motivem e aproximem os associados da Cooperativa é o maior desafio destas Organizações, pois mesmo aderindo, as Cooperativas e os associados são orientados pelo mercado individualista. Desenvolver a cooperação social e econômica exige cuidado com os fatores que mobilizam os associados.

Conforme dados da pesquisa, 8,7% dos participantes assinalam a proposta de Economia Solidária como estratégia para aproximar os associados, e, 62,2% dos participantes assinalam a proposta direcionada a promoção do desenvolvimento da Agricultura Familiar como fator que mais motiva os associados a cooperar. Esse fator sistematiza os princípios, valores e proposta organizacional do empreendimento. No entanto, em análise recente realizada por meio de diagnóstico aplicado pelo Programa MAIS GESTÃO, em 520 Cooperativas deste segmento (ANATER, 2020), verificou-se que este fator não é destacado como preocupação pelos Diretores das Cooperativas, mostrando divergência entre a posição do conjunto de cooperados e as percepção dos diretores, fato que demonstra distanciamento entre a gestão administrativa e a visão dos associados sobre os rumos institucionais.

Em paralelo, 32,1% dos participantes considera que o compromisso e a transparência na Cooperativa fator que mais limita o envolvimento coletivo. Analisar este fator é complexo, pois os associados constituem Cooperativas para cooperar e agir em conjunto, mas são desafiados pelas regras do capital. Em consonância, a Cooperativa é um segmento econômico empresarial, que também convive com os princípios do capitalismo empresarial. Construir inovações para aumentar a autonomia e coletividade social é uma necessidade para diminuir a pressão do capital externo sobre a vida dos associados, e naturalmente, aumentar o compromisso e relacionamento dos associados com o seu empreendimento.

Vários fatores podem aumentar o compromisso dos associados e ao analisar a história de Cooperativas que já foram liquidadas, pode-se afirmar que a centralização em resultados econômicos não é a única resposta para essa problemática. Com percentual expressivo, 22,4% dos participantes consideram que a

ausência de gestão participativa e democrática distancia os associados. Esse fator pode ser justificado manutenção de metodologias de gestão tradicionais, centradas em figuras de poder idênticas as das empresas convencionais. No entanto, embora esse Cooperativismo prevê a construção e execução de métodos alternativos de participação democrática e controle social, o segmento possui poucas tecnologias, métodos e dinâmicas para implantar esse modelo, restando aos Conselhos Administrativos, repetir técnicas tradicionais de gestão, pois destas possuem maior domínio e familiaridade.

Os fatores que receberam maior percentual na pesquisa demonstram um perfil vinculado a ideologia cooperativista. Esse fato expressa que entre os associados mais próximos das Cooperativas é importante o projeto de desenvolvimento e os serviços prestados, duas atividades para fomentar a participação social. Na sequência descreve-se práticas de protagonismo social realizadas a partir dos associados, e, práticas de protagonismo institucional, a partir da Cooperativa.

Tabela 30: Eixos prioritários para construção do protagonismo social

Eixos prioritários	Número	Percentual
Gestão social e participativa	507	49,1%
Economia de proximidade	238	23,1%
Autogestão e controle social	120	11,9%
Desenvolvimento local e articulação em redes	59	5,7%
Inclusão de gênero e geração	69	6,7%
Não sei responder	37	3,6%
	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

A construção do Cooperativismo Solidário no Brasil, pós década de 1990, marca o fortalecimento da liberdade de organização amparada na Constituição de 88 e a busca das pessoas por organizações autônomas, nas quais pudessem se fazer participantes. Neste ambiente, esse modelo de cooperativas surge calcado nas relações de proximidade, no desenvolvimento orientado para as pessoas, na construção de alternativas vinculadas a inclusão social, no protagonista social. Atualmente, parte essas diretrizes passam por reformulações.

Para 72,2% dos participantes, a gestão social e participativa e a economia de proximidade são as diretrizes que mais fortalecem a construção do protagonismo social, demonstrando conhecimento sobre o vínculo do Cooperativismo com a inclusão e o desenvolvimento das pessoas. Nas tabelas anteriores, se verifica que as

práticas para fortalecer essas diretrizes são incipientes, podendo ser multiplicadas, ampliando o volume de resultados sociais deste segmento.

O protagonismo social é construído a partir de processos de capacitação, reflexão, atos e atitudes. Conforme bibliografia citada nos capítulos anteriores, essa construção ocorre de forma continuada e progressiva, com análise da realidade, abertura aos diferentes, e principalmente, realização de atos práticos que geram envolvimento e proposições de inovações na comunidade. Para 47,3% dos participantes, realizar cursos de formação, capacitação e educação deveria ser a prioridade para ampliar o protagonismo, maioria expressiva dos participantes, sendo visível a menor valorização para atos e práticas concretas de interação social, de intercooperação que resultem em ações sociais, culturais, ambientais e outras. Essa percepção concentra a responsabilidade pela construção do protagonismo social nos atos de capacitação, percepção importante, todavia essa concentração limita as diferentes frentes e diminui os potenciais presentes na comunidade, sendo importante a abertura das Cooperativas para inovações.

Um dos fatores do protagonismo social relaciona-se com o contexto comunitário e familiar, a educação e os valores do núcleo familiar e as condições existentes para que as pessoas possam assumir o protagonismo social, aceitando desafios nas organizações do terceiro setor. Os protagonistas, de maneira geral, não surgem de única classe ou setor social, mas se formam num contexto bastante vinculado as relações de proximidade e ao contexto econômico.

O protagonismo social no Cooperativismo é construído em torno de um projeto socioeconômico coletivo. Para 37,3% dos entrevistados a abertura, apoio e confiança dos demais associados é o fator chave para o crescimento do protagonismo. Na sequência, 23,1% destaca o apoio e motivação da família demonstrando que o ambiente familiar e organizacional pode ser considerado prioridade na formação de novos protagonistas, cabendo as organizações o olhar sobre o conjunto de pessoas e não simplesmente sobre as individualidades.

Nas entrevistas com algumas lideranças, destacou-se que o baixo percentual de protagonistas pode ser vincular as condições estruturais presentes nas Cooperativas do ramo agropecuário. Nesta pesquisa, somente 18,9% consideram as condições financeiras prioridade para a construção de protagonistas, fortalecendo a prerrogativa que a construção de protagonistas sociais é opção, definição e ação das

Cooperativas, que geralmente não é limitado pela simples ausência de condições financeiras mais favoráveis. Neste contexto, destaca-se matriz que deveria ser fortalecida nas ações das Cooperativas.

Tabela 31: Fator importante para fomento ao protagonismo

Respostas	Número	Percentual
Filosofia cooperativista	137	13,3%
Cooperação, transparência e amizade entre os cooperados	291	28,2%
Desenvolvimento econômico	250	24,2%
Participação e controle social	335	32,7%
Não sei responder	17	1,6%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Na definição do fator que necessita ser fortalecido no Cooperativismo, geralmente destaca-se a matriz econômica comercial, fato que pode ser considerado normal devido ao contexto mercadológico presente no contexto contemporâneo. Nesta pesquisa, a matriz econômica ocupou a terceira colocação na lista de prioridades. Para 24,2% o econômico necessita ser fortalecido, percentual considerado baixo diante da pressão que estas pessoas recebem cotidianamente.

Numa análise mais humana, 32,7% dos participantes consideram o empoderamento e o controle social, como matriz fundamental destas organizações, seguido por 28,2% dos participantes que destacam a cooperação entre os cooperados. Os dois indicadores são vinculados as relações de proximidade e geralmente não recebem esse percentual de atenção na gestão organizacional, fato comprovado pelo conjunto de atividades sociais desempenhadas.

A realização de atividades para a comunidade pode ser uma das ações promovidas para fomentar o protagonismo social, podendo ser destacados a realização de cursos de capacitação, campanhas culturais, de distribuição de alimentos, defesa da soberania alimentar, apoio a comunidades carentes, coleta de produtos recicláveis, atividades com ótica social, ambiental, apresentação de pautas e propostas ao poder público em defesa de todos, e outros.

O Interesse pela Comunidade é o sétimo Princípio do Cooperativismo e está vinculado ao bem estar das pessoas que estão no seu meio de atuação. Nesta pesquisa, 74,6% em Cooperativas não são realizadas ações que demonstrem preocupação com a Comunidade, demonstrando ser inexpressivas práticas relacionadas ao desenvolvimento local. O baixo percentual de contato e preocupação

com a comunidade também pode ser considerado um indicador negativo para a construção de protagonista, sendo importante verificar o quanto as Cooperativas motivam seus associados a promover intervenção prática na realidade.

6.3 Práticas de protagonismo institucional

Neste bloco é verificado como os participantes percebem a estrutura presente nas Cooperativas para promover o protagonismo social. Verifica-se formas de intervenção exercida na comunidade; valorização do protagonismo; avaliação e revisão das estratégias de protagonismo social; formato dos Estatuto Sociais; existência de instrumento para verificar perfis, conduta, alteridade; execução de iniciativas de desenvolvimento de habilidades, competências e capacidades; presença de espaços de inovações; a formatação de novos produtos e serviços; existência de modelo de negócios que concilia lucro, inclusão social e impacto ambiental; comprometimento com atos voluntários; modelo sustentável de produção; e, o reconhecimento das Cooperativa como protagonista em práticas efetivas de engajamento social.

Realizar atos de interesse pela Comunidade gera uma cultura organizacional, os atos podem ser simples, mas orientam atitudes e geram nos associados o interesse pelo coletivo. Essa construção pode gerar retorno social e, em médio prazo, também retorno financeiro para as organizações, sendo uma proposta que desafia a forma de pensar desenvolvimento organizacional.

Tabela 32: Formas de valorização de intervenção prática na comunidade

Formas utilizadas	Número	Percentual
Não valoriza	200	19,4%
Sim, valoriza com premiação financeira	108	10,5%
Sim, valoriza com premiação financeira e valorização social	106	10,3%
Sim, valoriza com reconhecimento e valorização social	492	47,9%
Não sei responder	124	12,0%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Na questão sobre realização de atos de interesse pela Comunidade, o Cooperativismo possui avaliação negativa. Em paralelo para 47,9% dos participantes, as Cooperativas reconhecem e valorizam as pessoas que promovem intervenção

prática na realidade, mas sem premiação financeira, salvo num sistema de divisão de sobras do exercício anual.

Na Perspectiva Orientada ao Ator considera-se que os perfis são construídos e modelados nas relações sociais, embora muitos considerem que existem pontos nas personalidades que são imutáveis. Nesta construção, considera-se que a participação das pessoas e o desenvolvimento do capital humano se modela pelas políticas e ações de fomento as habilidades e competências dos associados. Essa premissa é muito forte no Cooperativismo Solidário. Todos os associados são chamados a participar na construção, gestão e negócios da Cooperativa. Acredita-se que esta oportunidade gera inclusão, empoderamento, crescimento das pessoas, os tornando atores do desenvolvimento. Essa máxima, ainda é considerada a principal marca deste segmento organizacional, mas enfrenta crises em vários ramos cooperativos. Esse fato é presente de maneira ambígua em dois ramos cooperativos que fazem parte e são registrados no Sistema UNICAFES:

Por um lado, o ramo Crédito representado pela Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito com Interação Solidária (Confederação CRESOL), desenvolveu e qualificou sistemas de gestão participativa durante seus primeiros 10 anos. No seu segundo decênio, devido à necessidade de ajustes comerciais, implantou o sistema de gestão convencional, contratando especialistas para as funções executivas e comerciais, delegando as lideranças as relações institucionais. A rede CRESOL participou de forma ativa da construção dos diferenciais e diretrizes institucionais do Cooperativismo Solidário, definindo pela construção de Cooperativas locais, calcadas nas relações de proximidade, com opção por iniciativas descentralizadas, composta por unidades organizadas localmente, orientadas para a realização de serviços para a Agricultura Familiar, garantindo o controle social e a promoção do desenvolvimento local com bases participativas e sustentáveis.

O Sistema CRESOL na sua origem, não previa a constituição de centrais para centralização do Crédito (apenas de serviços), de modo a estimular relações horizontais e não verticais ou de dependência. Contudo pressões externas ao Sistema Bancário Brasileiro, fazem com que a CRESOL passe a adotar práticas centralizadas. Em contraposição ao formato de origem do Sistema, relega-se o objetivo de reduzir custos e promover centrais pequenas que estimulem práticas mais horizontais. Em nome da sustentabilidade e crescimento econômico, a Rede implanta um novo sistema de gestão e governança, que modificam de forma expressiva o perfil de

negócios, gestão e participação social fundacional, abrindo margem para reflexão sistêmica sobre o formato de interação solidária previsto na sua base estatutária.

No mesmo recorte temporal, o ramo Agropecuário, compostos por Cooperativas de Produção e Comercialização constituídas com o objetivo de ampliar a agregação de valor e acesso aos mercados, implementaram poucos ajustes no seu desenho fundacional. Cita-se como exemplo, a Cooperativa Central de Captação Agrofamiliar do Rio Grande do Sul (AGRICOOOP), a Central de Cooperativas de Leite com Interação Solidária do Paraná (SISCLAF), Arco Sertão Central da Bahia (ARCO SERTÃO), e outras, vinculados a diversos sistemas produtivos, que com menor intensidade desenvolveram e qualificaram a gestão participativa no seu primeiro decênio, não inovaram com procedimentos qualificados de gestão, capitalização e especialização financeira, e, acabaram regredindo, com percentual significativo de Cooperativas liquidadas ou estagnadas social e economicamente. Neste caso, percebeu-se dificuldades vinculadas a estagnação da organização e a falta de inovação no campo da gestão e mercados.

O caso destes dois ramos do Cooperativismo Solidário demonstra que embora com rumos e resultados diferentes, o protagonismo social não foi fortalecido, restando a necessidade de rever e qualificar as estratégias adotadas. Nesta pesquisa, 70% dos participantes são do ramo Agropecuário e 28,8% dos considera que as Cooperativas realizam atividades anuais de capacitação, e, somente 16,4% considera serem realizadas atividades de capacitação personificadas, podendo ser este um dos limites para maior protagonismo deste segmento organizacional, sendo fundamental estabelecer métodos para qualificar estas ações.

Tabela 33: Avaliação e valorização dos sócios protagonistas

Respostas	Número	Percentual
Não avalia	140	13,6%
Sim, avalia mas não possui método de acompanhamento	480	46,5%
Sim, mas não avalia, possui somente método de valorização	145	14,3%
Não, procura um método de construção de protagonistas	178	17,4%
Não sei responder	87	8,4%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Todas as Cooperativas realizam Assembleias Gerais Anuais (AGO) e cada período temporal estabelecido no Estatuto Social realizam renovação dos seus quadros diretivos, com pessoas que são capacitadas com programas de formação

para novos sócios, novos diretores ou até para diretores em exercício. Esses atos formativos, quando realizados podem ser considerados como atos de formação de protagonistas. No primeiro bloco da pesquisa observa-se que percentual significativo destas iniciativas realizam atos formativos.

Nesta questão verifica-se o quanto a Cooperativa acompanha, avalia e valoriza os sócios, diretores protagonistas. Para 60,1% dos participantes essa ação não é presente nas Cooperativas e quando realizada acontece esporadicamente, sem método e podendo ser considerada insignificante diante da demanda de construção de novos protagonistas neste ambiente organizacional, cabendo revisão sobre as estratégias adotadas ou que necessitam ser implantadas.

A sucessão das organizações da Agricultura Familiar é destacada pelos entrevistados como tema frequente de debates organizacionais realizados junto a base social. Esse fato é afirmado por 44,5% dos participantes que consideram que as Cooperativas avaliam e revisam suas estratégias de protagonismo social, mas sem a proporção adequada, sem intencionalidade necessária.

Um dos pontos fundacionais deste Cooperativismo presente nos Documento Base do V Congresso (UNICAFES, 2017) é a promoção do desenvolvimento rural com inclusão e sustentabilidade, ancorado no tripé ambiental, social e econômico. Contudo, somente 9,8% dos participantes observam este tripé nas estratégias de protagonismo social do Cooperativismo Solidário, fato que demonstra que os princípios basilares geralmente não são presentes nas ações da Cooperativa.

Tabela 34: Presença de objetivos culturais, sociais e ambientais no Estatuto

Respostas	Número	Percentual
Sim	863	83,7%
Não	29	2,8%
Não, mas possui interesse em implementar	59	5,9%
Não sei responder	79	7,6%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

O Estatuto Social das Cooperativas segue os preceitos e artigos presente na Lei Geral das Cooperativas (5764/71). Na construção da missão, visão, objetivos, finalidades, as Cooperativas possuem autonomia organizacional, desde que respeitem as normativas estabelecidas pelas Juntas Comerciais. A presença de objetivos culturais, sociais e ambientais é uma opção do grupo de associados

fundadores que podem passar por ajustes e adaptações conforme demanda e necessidades organizacionais.

Esta questão foi inserida na pesquisa para verificar o ambiente formal presente nas Cooperativas para construção do protagonismo social e para 83,7% dos participantes, os Estatutos Sociais possuem em seus objetivos artigos que orientam a realização de atividades com este formato, fortalecendo as premissas do Cooperativismo como mola propulsora do desenvolvimento local, sendo necessário qualificar as formas como estas premissas são implementadas.

Tabela 35: Existência de instrumentos para analisar ações e condutas

Respostas	Número	Percentual
Sim	383	37,4%%
Não	270	26,1%
Não, mas possui interesse em implementar	251	24,3%
Não sei responder	126	12,2%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Nas Assembleias anuais das Cooperativas alguns ritos devem ser realizados obrigatoriamente, dentre eles a aprovação do relatório de prestação de contas e do relatório de atividades. Essa prerrogativa deveria tornar natural a presença de métodos, dinâmicas e instrumentos análise das ações e condutas dos associados e da Cooperativa. Todas as iniciativas de cooperação são construídas com pessoas e pelas pessoas, sendo fundamental construir indicadores que permitam análise das diferentes tipologias de participação, prevendo a construção de inovação para impulsionar a participação ativa dos cooperados.

Na definição e construção do Cooperativismo Solidário, principalmente na fase fundacional desta iniciativa, percebe-se que a análise das ações e condutas dos associados é destacada como um ato realizado com expressividade. Vários associados foram expulsos dos quadros de associados por agirem em desacordo com as normas e princípios organizacionais. Cita-se como causa de expulsão, o não cumprimento de diretrizes vinculadas ao modelo de produção, gestão e governança.

Atualmente, poucas Cooperativas possuem normas e diretrizes de organização diferenciadas, com identidade clara e definida, no entanto, conforme estudo sobre as Cooperativas da Agricultura Familiar realizado pela UNICAFES e FAO (2019), as iniciativas que fortalecem seus diferenciais organizativos e prezam por valores que fortalecem sua identidade, mostram-se como casos de sucesso a serem

replicados, pois, posicionamentos e valores organizacionais claros e coesos, possibilitam a construção de relações sociais mais fidelizadas, com maior percentual de sócios ativos e comprometidos com as pautas praticadas diante da comunidade.

Na questão sobre a aplicação continuada de programas de desenvolvimento de capacidades dos associados, verifica-se que para 24,7% dos participantes essa é uma prioridade no Cooperativismo. Ao analisar os resultados anuais das Cooperativas do Sistema UNICAFES (2020), verifica-se que este percentual também se repete com iniciativas que apresentam resultado anual positivo. Por várias justificativas, geralmente superficiais, destaca-se que para 70,5% dos participantes, a proposta de desenvolvimento humano não é prioridade ou não é aplicado como prioridade, percentual expressivo que demonstra que as atividades destas, concentra-se no desenvolvimento econômico, fato justificado pelas demandas sociais, mas que não tem se mostrado como satisfatório para gerar maior fidelização e protagonismo dos associados com a Cooperativa e com a Comunidade.

A construção do protagonismo social nas Cooperativas solicita a presença de espaços para proposição de inovações sociais, produtivas, econômicas. Estes espaços mantêm ativo o interesse dos associados em participar do desenvolvimento de novos serviços e produtos, mostrando-se como uma forma de desafiar os associados gerando oportunidade de expressar suas ideias. Um dos limites do Cooperativismo é a inércia organizacional. Os diretores que atuam a mais tempo em Cooperativas consideram as AGOs como espaços oportunos para acolher proposições dos associados. No entanto, grande parcela dos associados não tem acesso aos conhecimentos necessários sobre a Cooperativa, a ponto de se capacitarem para debater ou propor inovações. Outros destacam que os diretores que atuam na gestão estão sempre abertos para acolher sugestões, críticas, proposições, mas este ato geralmente é realizado de informalmente, em conversas superficiais que desmotivam aos associados a sugerir novas proposições.

As Cooperativas que criam espaços dinâmicos de participação social, seja em ambientes formais ou informais, conforme estudo da FAO (2019) obtêm resultados positivos, com envolvimento, fidelização e compromisso dos associados com as causas coletivas. Destacam-se no Sistema UNICAFES várias Cooperativas que possuem como marca, o desenvolvimento de inovações sociais, organizacionais e comerciais, ampliando desta forma a participação dos associados.

Tabela 36: Planejamento integrado: sobras, inclusão e impacto ambiental

Respostas	Número	Percentual
Sim	359	35,4%
Não	133	12,8%
Não, mas possui interesse em implementar	465	44,7%
Não sei responder	73	7,1%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

O modelo de negócio de uma Cooperativa lhe gera condições para maior sustentabilidade e autenticidade. Atualmente, mesmo que por interesses meramente econômicos grande percentual das empresas convencionais, explicitam em suas companhias publicitárias, a realização de modelos de negócios que conciliam os resultados econômicos com ações sociais e ambientais. Esses pilares formam a base organizacional das Cooperativas, mas a implementação ineficaz parece ter deixado de ser uma oportunidade organizacional para se tornar um desafio.

Nas questões anteriores verificou-se que as Cooperativas possuem marcos estatutários, instrumentos, regulamentos e espaços que orientam para a realização de negócios sustentáveis, que não tenham nas sobras seu único objetivo. Porém, somente 35,4% dos participantes observam a execução de modelos de negócios sustentáveis. Esse índice mostra a necessidade de revitalização deste segmento organizacional, pois essa invisibilidade no desenvolvimento de ações sustentáveis reduzem as expectativas de sucessão e crescimento organizacional, além de distanciar a iniciativa local da agenda ambiental e climática, pauta presente nas relações produtivas, gerenciais e comerciais.

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) fazem parte do escopo fundacional de grande parcela das Cooperativas, conforme análise das diretrizes fundacionais deste Sistema (UNICAFES, 2019). Durante os últimos anos foram desenvolvidas várias atividades para promover os 17 ODS, junto a FAO e demais espaços governamentais, sendo uma oportunidade para fortalecimento dos diferenciais do Cooperativismo.

O distanciamento de parte das Cooperativas das ações dos ODS é perceptível. Para 32,2% dos participantes, as iniciativas locais envolveram-se diretamente com práticas relacionadas aos ODS, sendo este um percentual positivo diante do momento de incredibilidade dos Governos, mas a baixa adesão distancia

parcela das Cooperativas de temas globais, importantíssimos para construção da sustentabilidade local e planetária.

As Cooperativas são instrumentos ideais para resgate, construção e promoção do protagonismo social. Seus princípios, formato social, organizacional, comercial e diretivo são orientados para envolvimento ativo e propositivo dos atores. Sua estrutura formal é orientada para construção coletiva e estas premissas são amplamente valorizadas. No Brasil, o marco legal fiscal e tributário, não foi desenvolvido de forma adequada para a expansão destas Organizações, fato que justifica o baixo percentual de pessoas cooperativadas, mas estes limitadores carregam em si um enorme potencial que quando utilizado gera respaldo social.

O reconhecimento do papel e das ações destas Cooperativas, mesmo com seus limites organizacionais é perceptível em parcela significativa das esferas do poder executivo e legislativo. Esse fato é destacado por 42,8% dos participantes que apresentaram suas cooperativas como iniciativas já premiadas por práticas de protagonismo. Nota-se neste reconhecimento um potencial adormecido.

A partir dos dados sobre o perfil das Cooperativas e das respostas sobre as práticas de protagonismo social foram realizadas consultas com 27 lideranças de Cooperativas que alcançaram as melhores médias em indicadores vinculados a participação dos associados. Esses contatos como objetivo qualificar itens considerados mais prioritários para a sustentabilidade institucional e participação dos associados, legitimando o olhar dos associados sobre o Cooperativismo Solidário, conforme descreve-se no capítulo conclusivo.

6.4 Resultados das Cooperativas nos exercícios 2017 - 2020

Neste bloco é verificado os resultados sociais e econômicos alcançados pelas Cooperativas entre os exercícios 2017-2020. Essa sistematização fundamenta os resultados alcançados pela pesquisa sobre protagonismo social, mostrando as potencialidades existentes neste segmento e destacando a urgência da implementação de um projeto claro de desenvolvimento.

Os dados gerados nesta fase da investigação destacam um conjunto de variáveis que sistematizam o crescimento das Cooperativas. Essas variáveis geram oportunidades importantes para a consolidação sustentável deste segmento. Essas variáveis podem ser vistas como inaplicáveis, inexequíveis se a sua implementação

se fundamentar nos limites presentes nas Cooperativas, mas percentual destas, ousaram investir nos atores e alcançaram resultados positivos.

Os resultados alcançados são sistematizados por meio do crescimento no percentual de sócios ativos; crescimento percentual de funcionários; inovação na gestão tecnológica; participação, faturamento e sobras. Os resultados positivos demonstram a necessidade de desenvolvimento e implementação de métodos, ferramentas, espaços e dinâmicas para aplicar, acompanhar e avaliar protagonismo dos atores, tornando essa prática uma atividade institucionalizada, criando identidades, diferenciais, diferenciais organizativos.

Tabela 37: Crescimento no percentual de sócios ativos

Respostas	Percentual
Aumentou de 0-5% quantidade de sócios ativos	13,5%
Aumentou de 6-10% quantidade de sócios ativos	13,1%
Aumentou de 11-20% quantidade de sócios ativos	12,1%
Aumentou de 21-30% quantidade de sócios ativos	16,4%
Aumentou de 31-50% quantidade de sócios ativos	8,1%
Aumentou mais de 51% quantidade de sócios ativos	4,6%
Manteve o mesmo % de sócios ativos	25,7%
Total	100,0

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

A construção do protagonismo dos atores possui facetas interdisciplinares que tramitam do campo social ao econômico, mas algumas iniciativas mostram-se fundamentais para maior sustentabilidade organizacional. A participação ativa dos sócios, como agentes e protagonistas é essencial para a construção, execução de monitoria de diretrizes sólidas de desenvolvimento. Participaram da análise de resultados no triênio 2017-2020, 372 duas Cooperativas Solidárias, com percentuais diferentes de crescimento dos sócios e sócias ativos e ativas.

Mostra-se como dado importante que 29,1% das participantes melhoraram em mais de 20% seu percentual de sócios ativos, ou seja, praticamente 1/3 melhoraram significativamente sua forma de sensibilizar e envolver os associados, considerando que dados sobre o perfil das Cooperativas realizado em 2017, mostram que 59,4% já tinham mais de 70% de sócios ativos.

Destaca-se que nesta pesquisa é considerado sócio ativo, pessoas que participam regularmente da vida social e econômica da Cooperativa, realizando movimentação financeira mensal, acessando serviços disponíveis com frequência e participando das atividades sociais e culturais realizadas para a qualificação interna

ou como preocupação com a Comunidade. Esse dado, resultado positivo, também é verificado no crescimento no percentual de funcionários.

Tabela 38: Crescimento no percentual de funcionários nas Cooperativas

Respostas	Percentual
Aumentou de 01-10% a quantidade funcionários contratados	15,5%
Aumentou de 11-20% a quantidade funcionários contratados	6,8%
Aumentou de 21-50% a quantidade funcionários contratados	5,0%
Aumentou de 51-100% a quantidade funcionários contratados	4,5%
Aumentou mais de 100% a quantidade funcionários contratados	1,5%
Manteve o mesmo % de funcionários contratados	51,2%
Diminuiu o % de funcionários contratados	15,5%
Total	100,0

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

A estrutura de recursos humanos, composta por funcionários, e prestadores de serviços é fundamental para o desenvolvimento das atividades operacionais, de gestão e mercados. Os dados da pesquisa mostram que 33,7% das participantes aumentaram o percentual de funcionários contratados, mantendo o percentual de 1/3 das Cooperativas com crescimento. Esse percentual se mantém com percentuais próximos, quando analisado o crescimento no percentual de tempo dedicado pelos diretores na gestão e governança.

Importante destacar que, em somente 15,5%, houve diminuição no percentual de funcionários contratados, fato que mostra um certo amadurecimento no grupo de pessoas que desenvolvem os procedimentos operacionais destas organizações, embora não se perceba de maneira explícita crescimento na média de valorização destes funcionários.

Com boa estrutura de funcionários é possível aumentar a prestação de serviços e produtos para fidelizar o associado. A fidelização do associado é o principal caminho a ser seguido para atingir objetivos propostos pela instituição. Desta forma, os objetivos da Cooperativa serão atingidos gerando crescimento na sustentabilidade organizacional. É importante destacar que para o sucesso organizacional, os recursos humanos desempenham papel de destaque e nesse sentido, são de imprescindível relevância.

Embora grande parte dos funcionários não prestam serviços como associados, e sim, como contratados é importante que sejam considerados aliados para o alcance da missão e objetivos organizacionais, sendo ainda importante fortalecer estudos sobre a gestão de pessoas nas Organizações. Nas Cooperativas

as pessoas significam o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, sendo fundamental construir inovações para melhor utilizar os diferenciais do Cooperativismo como uma vantagem competitiva, na gestão de pessoas, e, nas relações com o mercado globalizado. Essa estruturação implica em ajustes na liquidez e faturamento das iniciativas desenvolvidas.

Tabela 39: Crescimento no percentual faturamento das cooperativas

Respostas	Percentual
Aumentou de 01-10% o faturamento anual da Cooperativa	18,3%
Aumentou de 11-20% o faturamento anual da Cooperativa	19,8%
Aumentou de 21-50% o faturamento anual da Cooperativa	14,5%
Aumentou de 51-100% o faturamento anual da Cooperativa	5,8%
Aumentou mais de 100% o faturamento anual da Cooperativa	5,5%
Manteve o mesmo % o faturamento anual da Cooperativa	26,5%
Diminuiu o % o faturamento anual da Cooperativa	9,8%
Total	100,0

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Sobre o faturamento das 372 Cooperativas participantes da pesquisa verificou-se que 73,7% obteve faturamento anual maior que em exercícios anteriores, e somente 36,3%, manteve ou diminuiu seu faturamento anual. Esse faturamento está amplamente vinculado a execução de Políticas Públicas que somam 66,8% dos mercados acessados pelas Cooperativas no ano de 2019, composto por 52% em vendas realizadas ao PNAE; 6,8% PAA em suas diversas modalidades; 6,5% PAA Institucional; PNPB 1,5%.

Os dados mostram que as Cooperativas ao acessarem as diversas linhas e modalidades de Mercados Institucionais exercessem um papel de interesse público. Em vista de facilitarem a organização da produção, logística e vendas, ampliam a geração de renda e a agregação de valor nos pequenos municípios, fomentando o desenvolvimento territorial, promovendo soberania alimentar e forte interação entre produtor e consumidor.

Geralmente, as Políticas Públicas são vistas somente sobre a ótica da ação governamental, sendo importante reconhecer o papel dos produtores e associados na produção de alimentos para alimentação escolar e demais grupos atendidos pelas compras institucionais. Mesmo com a concentração da organização produtiva para vendas nos Mercados institucionais, verifica-se crescimento das sobras nas Cooperativas participantes da pesquisa.

Tabela 40: Crescimento no percentual de sobras das cooperativas

Respostas	Percentual
Aumentou de 01-10% o volume de sobras na Cooperativa	23,0%
Aumentou de 11-20% o volume de sobras na Cooperativa	11,2%
Aumentou de 21-50% o volume de sobras na Cooperativa	8,8%
Aumentou de 51-100% o volume de sobras na Cooperativa	4,7%
Aumentou mais de 100% o volume de sobras na Cooperativa	4,3%
Manteve o mesmo % o volume de sobras na Cooperativa	32,0%
Diminuiu o % o volume de sobras na Cooperativa	16,0%
Total	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

Dados da pesquisa sobre o perfil das Cooperativas já demonstram que 61,1% somam sobra financeira inferior a 20 mil reais no exercício 2017. A diretriz de orientar o faturamento mensal para agregação de valor ao produto dos associados é uma máxima deste Cooperativismo. Os dados sobre o crescimento das participantes mostram que 52% aumentaram suas sobras. Comparando os dados da tabela anterior, onde 73,7% obteve faturamento anual maior que em exercícios anteriores, e, da tabela acima onde 52% aumentaram suas sobras.

Com estes dados pode-se afirmar mudança no formato de divisão e estruturação das Cooperativas, podendo presumir que maior volume de recursos foi destinado para a capitalização e investimento, demonstrando maior cuidado dos associados com a sustentabilidade organizacional. Esse fato não é presente na tabela que sistematiza o crescimento da participação social principalmente nos espaços de organização e governança institucional.

Tabela 41: Crescimento no percentual de participação nas Cooperativas

Respostas	% Homens	% Mulheres	% Jovens
Aumentou de 01-10% a participação na governança	7,2%	11,3%	16,0%
Aumentou de 11-20% a participação na governança	6,8%	12,0%	9,8%
Aumentou de 21-50% a participação na governança	5,8%	11,0%	3,3%
Aumentou de 51-100% a participação na governança	4,5%	6,5%	1,8%
Aumentou mais de 100% a participação na governança	0,3%	1,0%	0,3%
Manteve o mesmo % de participação na governança	61,8%	53,8%	60,7%
Diminuiu o % a participação na governança	13,7%	4,5%	0,2%
	100,0	100,0	100,0

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

A governança de uma Cooperativa é composta diferentes níveis, geralmente representados pela Assembleia e pelos Conselho Administrativo e Fiscal. Os dados sobre a participação na governança, podem ser destacados como resultado da forma como é trabalhada a participação e o protagonismo dos associados. Iniciativas onde

os Conselheiros possuem cargos vitalícios, mantendo-se na estrutura de poder por décadas, geralmente são marcados por baixo nível de protagonismo social.

O Cooperativismo Solidário preza pela troca contínua dos Conselheiros Administrativos e Fiscais das iniciativas locais, orientando para a realização de atos contínuos de formação e capacitação de novos associados para o exercício destas funções, prevendo processos de sucessão planejados e eficazes. A pesquisa mostra baixo percentual de inclusão dos associados nos espaços de governança, em 61,8% das Cooperativas manteve-se o mesmo percentual de homens; em 60,2% o mesmo percentual de jovens; e, em 53,8 o mesmo percentual de mulheres. Em síntese, numa média entre os percentuais indicados aos homens, mulheres e jovens, 35,1% melhoraram seus indicadores de participação de homens, mulheres e jovens nos espaços de governança.

Comparando novamente os dados econômicos e sociais, verifica-se que 73,7% obteve crescimento no faturamento anual; 52% obteve crescimento nas suas sobras anuais, e, 35,1% conseguiu orientar crescimento na participação social, aqui representada pela maior participação nos espaços de governança. Os dados mostram uma discrepância entre os indicadores de crescimento econômico e social. Por um lado, as Cooperativas mostram-se viáveis economicamente, por outro, demonstram dificuldades na inclusão e participação dos seus associados.

7 COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO E O OLHAR DOS ASSOCIADOS

Essa Tese confirma a hipótese de que o Cooperativismo Solidário promove a participação e o protagonismo dos associados. A pesquisa realizada com 1030 sócios, de 372 cooperativas Solidárias, confirma a presença da inclusão social e do protagonismo social como diretrizes de organização deste segmento organizacional. Mesmo com os desafios estruturais encontrados na base social, organizacional e nas Políticas Públicas direcionadas ao setor, este segmento mostra-se uma alternativa viável e estratégica para a promoção do desenvolvimento local.

Em paralelo, a tese da visibilidade ao olhar dos associados sobre o Cooperativismo Solidário Brasileiro. Esse olhar deixa claro a insatisfação quanto as várias práticas implementadas pelas Cooperativas, demonstrando a necessidade de requalificação e inovação em práticas sociais e econômicas de organização, gestão e governança, com foco na construção de protagonismo social.

O Cooperativismo Solidário presente no Brasil está no seu terceiro decênio de vida, com muitas oportunidades e desafios. A construção do protagonismo dos associados é um processo construído de forma continuada que necessita respeitar as realidades e diversidades dos participantes. Esse processo solicita planejamento de longo prazo e definição de linhas de ação que orientem para a construção de capacidades, identidades, com espaços, oportunidades a atitudes continuadas na Cooperativa e com a Comunidade.

Essa tese salienta e afirma: as iniciativas que desenvolvem essa ação, ou, promovem atos que orientados ao protagonismo dos atores colhem frutos positivos e lançam sementes vigorosas para a sucessão e sustentabilidade deste segmento organizacional, demonstrando que mesmo com desafios estruturais, esse segmento é uma oportunidade de inclusão socio econômica das populações.

Nas 372 Cooperativas participantes existem práticas em diferentes níveis de participação e protagonismo social. Em aproximadamente 30% destas, encontram-se casos de sucesso sobre a forma e participação dos associados. Esses casos são mais perceptíveis em iniciativas que se constituíram como ferramentas alternativas e diversificadas, em iniciativas que desenvolveram ações para fortalecer identidade e característica próprias valorizando as culturas produtivas, sociais e culturais da região, com propostas e perspectivas econômicas fundamentadas na autonomia.

As Cooperativas que não priorizaram investimento na construção social e seguiram a perspectiva de replicar formas convencionais de organização e acesso aos Mercados foram diminuídas em seu potencial de participação social, limitando-se intermediar o acesso a Políticas Públicas de Crédito, ATER, e principalmente, comercialização, tornando-se organizações dependentes da ação governamental.

O fato de um percentual significativo de Cooperativas Solidárias receberem um olhar positivo de case de sucesso, demonstra que esse segmento pode fortalecer suas capacidades se assumir a construção do protagonismo dos seus associados e diretores. Essa decisão implica em rejeitar afirmações negativas a respeito da Agricultura Familiar, das populações mais pobres, dos invisíveis, das iniciativas de Economia Solidária, e, assumir a construção de diferenciais organizativos que orientem a sustentabilidade das suas ações a partir de uma identidade sólida, calcada no DRS, onde as pessoas ocupam o centro das atenções e as organizações possam ser definidas como espaços alternativos, norteados para a viabilidade econômica, mas como foco no crescimento, participação e protagonismo dos seus associados.

Essa construção solicita a qualificação dos modelos de organização, gestão, governança e mercados. Consequentemente, é possível para todos e será alcançada pelas iniciativas que inovarem na sua forma de investir, construir, executar e avaliar o protagonismo dos associados, pois nesta tese a afirmação mais importante é “Cooperativas com sócios participantes são mais fortes”. A participação social, a cooperação e intercooperação com foco nas pessoas, não são atos naturais ao Estados Capitalista presente na sociedade brasileira, sendo fundamental inovar com uma proposta de investimento social com foco na maior sustentabilidade do negócio das Cooperativas, tendo o olhar dos associados como horizonte a ser buscado.

Esse investimento começa com a aceitação da proposta de reconstrução institucional, revitalizando aspectos do Cooperativismo Solidário que foram definidos no Sistema, mas que não geraram institucionalidade sistêmica e por diversas causas, não foram implementados e adequados às Cooperativas. O Cooperativismo deve ser resultado da visão dos associados, mas a construção do Sistema necessita da maior participação dos protagonistas que atuam sobre o olhar dos associados.

Essa tese foi construída a partir de uma pesquisa nacional realizada em três fases complementares, discorrendo sobre o perfil das Cooperativas, protagonismo social e resultados alcançados entre os exercícios 2017-2020.

7.1 Perfil das Cooperativas na visão dos associados

A primeira fase a investigação foi realizada com 372 participantes de todos os Estados do Brasil. Nesta fase foram levantados dados do perfil das Cooperativas que permite análise sobre a situação real deste segmento, facilitando o estudo sobre a maneira que as Políticas Públicas são implementadas no Cooperativismo Empresarial e como deveriam ser realizadas no Cooperativismo Solidário.

Perfil de organização das Cooperativas

Número de associados – As Cooperativas Solidárias foram construídas para serem iniciativas locais, prevendo relações fortes de proximidade entre os associados e a Cooperativa. Nesta pesquisa, verificou-se que 59,7% das Cooperativas possuem até 100 associados, dado que confirma a abrangência local destas Organizações, mas proporcionalmente não confirma a participação social, demonstrando que as relações de proximidade são marcadas pela proximidade física da Cooperativas. Entretanto, é fundamental a construção de estratégias inovadoras de efetividade social e econômica para fortalecer esse formato de participação. Importante destacar que mesmo com os desafios estruturais deste Cooperativismo 81% das Cooperativas possuem mais de 50% dos sócios ativos.

Gênero e geração – O Cooperativismo Solidário valoriza a participação equitativa entre homens, mulheres, jovens, adultos e idosos. Percebe-se iniciativas de fomento a espaços de equidade em parcela significativa das Cooperativas. Em média essas iniciativas possuem como associados 65% de homens, 25% mulheres e 10% jovens, com percentuais diferentes de acordo com setor produtivo. Existem vários cases de sucesso que mostram a possibilidade de envolvimento da unidade familiar na Cooperativa, bem como, as que praticam o envolvimento familiar nas práticas de gestão e governança possuem maior percentual de jovens e mulheres ativos em seu quadro social.

Étnico/cultural – As Cooperativas Solidárias do Sistema UNICAFES possuem em seu quadro social 88,3% Agricultores Familiares, sua base fundacional encontra-se neste segmento. Neste segmento, o viés da Economia Solidária é pouco presente e a categorização da Agricultura Familiar é recente, com poucos avanços no marco legal, ficando subordinada a regulamentos que definem a forma de acesso as

Políticas Públicas. No perfil social é necessário construir formas de trabalho sobre as tipologias de Agricultura Familiar e de projetos produtivos presentes no quadro social.

Perfil de gestão das Cooperativas

No perfil de gestão verificou-se o formato do setor de Recursos Humanos; quantidade de pessoas liberadas para gestão; valorização financeira dos Recursos Humanos; percentual de tempo dedicado à Cooperativa; planejamento estratégico, formação, capitalização, faturamento, sobras e estruturas. Estes dados demonstram a intensidade das ações de gestão participativa desenvolvidas.

Recursos Humanos – Neste setor 21,1% das Cooperativas participantes não possuem funcionários. Destaca-se que 33,9% dos serviços são realizados com apoio de terceiros, parceiros não governamentais ou governamentais, mostrando que 55% destas Cooperativas se encontra na fase básica de organização, sem condições financeiras para manutenção de quadros de recursos humanos fixos. Se somados os percentuais das iniciativas que possuem entre 0 e 3 funcionários, chega-se a 66,4% do total, destacam-se que 17,5% possuem 1 funcionário liberado. Em comparação de diretores liberados é maior, se somando os percentuais das que possuem entre 0 e 3 diretores liberados, chega-se a 75,3%, destacam-se que 27,3% das que possuem 3 diretores liberados, e, somente 2,5% das que não possuem diretores liberados, fortalecendo o perfil de Cooperativas auto gestionárias.

Política de Remuneração - Embora em $\frac{1}{4}$ das Cooperativas a gestão organizacional seja realizada voluntariamente, ou seja, sem remuneração direta, verifica-se que somente 2,5% dos diretores não recebem algum valor pelos serviços prestados. No referente aos funcionários, o percentual negativo aumenta, pois nestas questões verifica-se que somente 22,1% não possuem funcionários. Mas nesta questão, 35,8% não é remunerado, mostrando a importância das parcerias para manutenção do quadro de funcionários das Cooperativas.

Para 62,1% dos funcionários, a remuneração se concentra entre 1 e 3 salários mínimo, com concentração de 40,7% na remuneração de 3 salários mínimo. No caso dos diretores verifica-se a valorização de um grupo maior para 88,7%. A remuneração também se concentra entre 1 e 3 salários mínimo, com 64,8% na remuneração de 1

salário mínimo. Independente das diferenças nos percentuais, verifica-se que as iniciativas seguem uma média baixa de valorização dos seus diretores e profissionais, fato que limita a continuidade e a profissionalização. Verifica-se ainda, que 30,3% das direções dedicam 50% do seu tempo para a Cooperativa, tempo geralmente insuficiente para estabelecer relações sociais e econômicas sustentáveis.

Sistema de gestão financeira – As Cooperativas da Agricultura Familiar possuem baixo faturamento, e geralmente, trabalham com produtos in natura com baixa complexidade tributária. No entanto, o profissionalismo na gestão é uma exigência para viabilidade de todos os empreendimentos econômicos. Conforme dados coletados 52,4% destas, utilizam software de gestão financeira, comercial e contábil. Esse percentual é baixo, demonstrando certa fragilidade gerencial. Destaca-se que o Sistema UNICAFES adquiriu software de gestão próprio somente no ano de 2018, fato que pode justificar em parte esse desafio tecnológico.

Plano de negócios/capitalização/formação - O formato de constituição das Cooperativas define grande percentual da sua identidade e da sua sustentabilidade social, cultural e econômica. Grande parte se qualifica ao longo da sua existência, com a participação social ativa e a construção de propostas para legitimar a construção coletiva. De maneira geral, alguns instrumentos como plano de negócios, política de capitalização, plano de formação e outros, demonstram a vitalidade destas iniciativas socioeconômicas.

Nestes indicadores verifica-se nas Cooperativas os seguintes percentuais: 37,9% possui planejamento estratégico, 45,8% possui política de capitalização e 42,5% possui plano de formação. Estes percentuais podem ser considerados positivos, mas as condições estruturais, geralmente não lhes permite práticas destas ações estratégicas, limitando sua capacidade de inovação, demandando maior articulação entre as redes para construção de bases de serviços comuns que permitam fortalecimento da gestão organizacional.

Financiamento - Conforme dados da pesquisa 19,2% destas Cooperativas acessam linhas de crédito oficinas do Governo Federal ou Estadual, destacando-se que 50,3% não acessam linhas de crédito. O acesso ao capital financeiro mostra que estas iniciativas vivem em constante tensão entre a cooperação e as necessidades

impostas pela competição. As dificuldades de capitalização limitam o crescimento e consolidação, diminuindo suas potencialidades nos mercados.

Faturamento - Neste segmento 62,2% das Cooperativas faturam menos de 50 mil reais mês, sendo consideradas instrumentos complementares a produção e gestão da unidade familiar, dados que justificam a organização local, com estruturas descentralizadas, articuladas em torno da autogestão.

Sobras – As Cooperativas da Agricultura Familiar agregam como uma das diretrizes fundacionais a distribuição mensal das sobras, com maior valorização produtiva dos associados. Dados da pesquisa demonstram que 61,1% das Cooperativas somam sobra financeira inferior a 20 mil reais, no exercício 2018. A diretriz de orientar o faturamento mensal para agregação de valor ao associado é positiva, no entanto, limita a capitalização da Cooperativa e a manutenção de receitas permanentes. Dado importante é que somente 18,1% fecharam com perdas, sendo importante a construção programas de gestão acompanhada.

Estrutura física e agroindustrial - Conforme dados da pesquisa 76,8% das Cooperativas possuem espaço administrativo, próprio ou via comodatos com o Poder Público, 30,9% possuem serviços de agroindustrialização. Destes, 24% estão em comodatos com Prefeituras; estes realizam beneficiamento da produção (9,4% possui Registro Sanitário Nacional, 9,8% Estadual, 24,5% Municipal). As estruturas de participação e serviços deste Cooperativismo são básicas, com muito potencial a desenvolver. Os dados demonstram a distância ou ausência das Políticas Públicas estruturais que possam ser acessadas por este segmento.

Perfil de Governança das Cooperativas

No perfil de Governança investigou-se sobre a participação dos associados nas Assembleias; crescimento no número de associados na Cooperativa; participação do Conselho Administrativo na Gestão; período de renovação dos mandatos; percentual de tempo dedicado pelos Conselheiros na Governança; percentual de gênero e geração que compõem a direção. Esse item mostra um espaço expressivo para investimentos, inovações a partir do maior protagonismo dos associados.

Participação nas Assembleias – As Assembleias são instância máxima de deliberação das Cooperativas. Destaca-se que 48,9% das Cooperativas registram participação de até 75% dos associados nas AGOs e 12,2% tem participação superior a 75%, percentuais importantes para construção do protagonismo junto a base social. A participação nas AGO reflete a consciência cooperativista e orienta os processos de expansão e crescimento, sendo importante construir metodologias para que as AGOs sejam participativas com sócios capacitados, ativos e propositivos.

Participação dos Conselheiros - Os Conselheiros Administrativo e Fiscal podem ser considerados espaços onde se concentra a construção e os resultados do protagonismo social. Estes Conselhos são compostos por pessoas referência, protagonistas comunitários que são eleitos para administrar a iniciativa coletiva. Conforme dados da pesquisa, 20,8% possuem muito fraca ou fraca participação dos Conselheiros, em paralelo 28,3% afirmam participação muito positiva ou perfeita. A média de participação mostra-se positiva e demonstra o interesse dos associados pela autogestão, demonstrando a vitalidade e atividade diante da sua base.

Participação de Gênero e Geração – Conforme dados dos participantes da pesquisa, nas Cooperativas também acontece patriarcalismo no tempo dedicado aos processos diretivos. Em geral, a dedicação em tempo integral as Cooperativas, soma um percentual baixo para homens, mulheres ou jovens. Seguindo os percentuais maiores, 51,1% dos homens dedicam 80% do tempo na Cooperativa; 37,4% das mulheres dedicam 30% do tempo; e, 45% dos jovens dedicam 10% do tempo. Destaca-se que 35,6% dos jovens participantes da pesquisa não são convidados para dedicar tempo na governança.

A Governança é o espaço de construção e deliberação sobre as estratégias de sustentabilidade das Cooperativas. Neste ambiente são deliberados sobre os formatos de participação social, inovação econômica, dinamismo e gestão organizacional. A Governança por via de regra acontece por meio das AGOs, das reuniões dos Conselhos e dos processos de acompanhamento e monitoria das ações da Cooperativa. Boas práticas de governança podem ser dinamizadas com a criação de departamentos de relações com os cooperados, de comunicação, de formação, ampliando espaços e atos de construção social.

Perfil de Comercialização das Cooperativas

No perfil de Comercialização são levantados dados sobre o modelo de produção dos associados; canais de comercialização utilizados; ações desenvolvidas em sinergia entre o setor comercial e o social; inovações que poderiam implantadas na Cooperativa no âmbito produtivo, agroindustrial e comercial. Este item mostra a importância das Políticas Públicas e das compras institucionais para promoção do desenvolvimento local. Conforme dados coletados, as Cooperativas afirmam-se como instrumento de utilidade pública essencial para execução destas Políticas vinculadas a segurança alimentar.

Projeto produtivo - Para os participantes 37% das Cooperativas trabalham a produção convencional com variedades que melhor se adaptam à realidade das diversas regiões do Brasil, em suma, produção para o autoconsumo fundamentada em iniciativa agroindústrias de agregação de valor. Destaca-se ainda, um bom percentual de produtores orgânicos ou em transição agroecológica, público que deveria orientar as atividades locais, pois os produtores vinculados a monoculturas estão mais vinculados as vendas no mercado tradicional.

Canais de comercialização – Na construção de mercados, esse segmento defende a diversificação produtiva e a autonomia comercial. A conquista dos mercados institucionais de compras governamentais gerou novas oportunidades para inclusão da Agricultura Familiar nas compras públicas, mas devido aos limites estruturais do setor e desafios do mercado convencional, as Cooperativas mostraram-se dependentes destes Mercados. Conforme a pesquisa para 61,5% o mercado institucional é o principal canal comercial, com destaque para o PNAE que ocupa 39,6% deste montante.

Em paralelo 39,5% são realizadas em outros mercados, com destaque para 29,4% de comercialização realizada no ponto fixo, loja própria. De maneira geral, menos de 10% da produção é direcionada aos mercados atacadistas, mostrando um grande distanciamento das Cooperativas dos mercados convencionais, fato que diminui a expressão deste serviço diante dos associados e a demandando a revisão e construção de inovações nas estratégias de comercialização desenvolvidas.

7.2 Proposta de protagonismo na visão dos associados

A segunda fase a investigação buscou dados sobre o protagonismo dos associados, mapeando a forma como os participantes percebem e avaliam a Cooperativa, sistematizando a visão dos atores sobre a capacitação, protagonismo dos atores e o protagonismo institucional da Cooperativa. Essa busca mostra vários casos exitosos a serem replicados e casos que necessitam ser reorganizados para garantir a regularidade com conceitos básicos do Cooperativismo e impulsionar o desenvolvimento de soluções que promovam o crescimento social.

7.2.1 Práticas de protagonismo social

Nas práticas de protagonismo social sistematizam-se dados sobre as ações realizadas para ampliar a capacitação dos associados; dos conselheiros; investimentos realizados na construção protagonista dos conselheiros; espaços de relações e troca de conhecimento; influência da construção social vida dos cooperados; forma de avaliação da satisfação social, cultural e econômica; espaços para apresentação de sugestões e proposições; fatores que propiciam o crescimento do protagonismo no Cooperativismo Solidário. Essas variáveis buscam sistematizar atos concretos realizados em prol da construção social.

Capacitação para associados - Um dos principais fatores para o sucesso organizacional se concentra na forma como é trabalhada a participação e a fidelização social, destacando-se diferenciais organizativos como mecanismos para aprofundar a participação social. Nesta pesquisa, verifica-se que 55,1% dos participantes consideram que as Cooperativas realizam ações para ampliar a participação dos sócios, mas de forma incipiente, inexpressiva, não promovendo os resultados almejados. Para os participantes, 36,2% realiza ações regulares e planejadas gerando diferenciais organizativos e maior identidade coletiva.

Capacitação para Conselheiros Administrativos - Em grande parte das Cooperativas os processos de educação e capacitação são simplesmente aplicados aos Conselheiros Administrativos. Mais alarmante é que para 65,1% dos participantes as Cooperativas realizam capacitação, mas de forma inexpressiva. Para somente

28,8%, são realizadas ação de formação planejadas e regulares. Esses dados demonstram fragilidade na capacitação das pessoas que foram eleitas pelos Cooperados para serem representantes nos atos deliberativos. O baixo percentual pode ser justificado de várias formas, no entanto, mais do que justificar, solicita-se ação emergencial de construção de programas de capacitação das pessoas que forma chamados a serem protagonistas no Cooperativismo Solidário.

Espaços coletivos troca do conhecimento - O protagonismo social é construído com a Comunidade, em relações abertas e recíprocas entre os atores. A criação de um espaço aberto para esta troca de conhecimento e experiências é essencial para aproximar as pessoas do Cooperativismo, aumentando a responsabilidade dos associados e de outras organizações em prol das Cooperativas. Para 19,8% dos associados, estes espaços são construídos somente quando a Cooperativa enfrenta algum tipo de crise econômica ou produtiva. Em somente 7,2% das Cooperativas estes espaços são presentes impulsionado a construção, socialização e internalização do conhecimento.

Avaliação da satisfação dos cooperados - Absorver as demandas e avaliar a satisfação dos cooperados é um dos desafios das organizações coletivas. Essa ação faz parte dos fundamentos do ser cooperativa, a capacidade de ter sócios, donos e clientes em paralelo. Esta análise exige a construção, amadurecimento de métodos, processos e atitudes organizacionais. Nesta questão, 68,9% dos participantes consideram que as Cooperativas não avaliam a sua satisfação, e, quando avaliam não reformulam as linhas de ação para melhor satisfazer seus associados. Somente 15,2% dos participantes percebem retorno concreto as suas proposições.

Práticas prioritárias para o protagonismo - Para 72,2% dos participantes a gestão participativa, o controle social e a economia de proximidade são as diretrizes que mais fortalecem a construção do protagonismo social. Verifica-se que as práticas para fortalecer essas diretrizes são incipientes, podendo ser multiplicadas, ampliando o volume de resultados sociais deste segmento. Essa percepção concentra a responsabilidade pela construção do protagonismo social nos atos internos e limita as diferentes frentes relacionadas a preocupação com a Comunidade.

7.2.2 Práticas de protagonismo institucional

No perfil do protagonismo institucional, abordam-se questões formais como a presença no Estatuto de objetivos cultural, social e ambiental; a existência de instrumentos para analisar ações, habilidades e condutas; programas de desenvolvimento contínuos; espaço dinâmico para proposições; plano para conciliar sobras, protagonismo e impacto ambiental; envolvimento direto com a prática dos ODS; premiações recebidas por práticas efetivas de protagonismo. Essas variáveis sistematizam a forma como são institucionalizadas ações para fortalecer o diferencial do Cooperativismo Solidário – promover o protagonismo dos atores.

Intervenção pratica na Comunidade - Realizar atos de interesse pela Comunidade gera uma cultura organizacional, os atos podem ser simples, mas orientam atitudes e incentiva nos associados o interesse pelo coletivo. Essa construção desafia a forma de pensar desenvolvimento organizacional. Para 47,9% dos participantes, as Cooperativas reconhecem e valorizam as pessoas que promovem intervenção prática na realidade, mas sem premiação financeira, salvo num sistema de divisão de sobras do exercício anual. Seguindo a Perspectiva Orientada ao Ator considera-se que as relações sociais desenvolvidas com a Comunidade são fundamentais para fomentar habilidades dos associados.

Valorização dos sócios protagonistas – O protagonismo é resultado de uma ação social, cabendo a Cooperativa acompanhar, avaliar e valorizar os sócios, diretores protagonistas. Na pesquisa desenvolvida para 60,1% dos participantes essa ação não é realizada de forma contínua, e quando realizada, acontece pontualmente sem método. Bem como, considerada insignificante diante da demanda de construção de novos protagonistas neste ambiente organizacional, cabendo revisão sobre as estratégias adotadas ou que necessitam ser implantadas.

A sucessão das organizações da Agricultura Familiar é destacada pelos entrevistados como tema frequente de debates organizacionais realizados junto a base social. Esse fato é afirmado por 44,5% dos participantes que consideram que as Cooperativas avaliam e revisam suas estratégias de protagonismo social, mas sem a proporção adequada e intencionalidade necessária, somando-se com dificuldades na

construção de propostas inovadoras de capacitação e fortalecimento da identidade individual e coletiva do Cooperativismo Solidário.

Ambiente Institucional – A execução de atos contínuos de capacitação, gestão e participação democrática é uma defesa sistêmica deste Cooperativismo. Esta ação como estratégia organizacional que pode ser inserida em documentos institucionais como estatutos, regimentos, resoluções, códigos de ética, conduta e regulamentos das Cooperativas e suas redes de Cooperação. Essa construção social é fundamentada no tripé social, ambiental e econômico. Nesta pesquisa 83,7% dos participantes observam a presença destes fundamentos nos documentos formais das Cooperativas, lançando sobre os participantes a necessidade de elaborar metas e planejamento institucional que promova o protagonismo social.

Tabela 42: Presença de artigos vinculados a construção social nos Estatutos

Respostas	Número	Percentual
Sim	863	83,7%
Não	88	8,8%
Não sei responder	79	7,6%
Total	1030	100%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2020.

O Estatuto Social das Cooperativas define preceitos, objetivos, finalidades organizacionais. A presença de objetivos culturais, sociais e ambientais é uma opção do grupo de associados que norteará o conjunto de atividades aptas para realização. Importante destacar que o Estatuto não é apenas um documento formal da sociedade que aumenta regras e burocracias. Afirmar que é um instrumento útil para realização das operações cotidianas que orienta a atuação da organização.

O modelo empresarial de Cooperativismo tem atraído cada vez, olhares mais interessados no Brasil diante de suas características e valores que prezam pela inclusão e participação de todos na gestão do negócio. A “adesão livre e voluntária”, precisa ser devidamente analisada, incluindo nos Estatutos requisitos objetivos e isonômicos que permitam boa adesão e participação social, e, também possibilite que a Cooperativa preserve seus princípios e estratégias organizacionais.

Nas Assembleias anuais das Cooperativas alguns ritos devem ser realizados obrigatoriamente, dentre eles, a aprovação do relatório de prestação de contas, do relatório de atividades e do planejamento anual. Essa prerrogativa deveria tornar

natural a utilização de instrumentos de análise das ações e condutas sociais e institucionais. Na pesquisa, verificou-se que 83,7% das Cooperativas possuem documentos legais que lhes propicie condições para realizar e mensurar os resultados com ações relacionadas a construção do protagonismo social. Entretanto, somente 8,7% das Cooperativas possuem instrumentos de análise das ações e condutas sociais e institucionais.

O formato legal e ações realizadas cotidianamente moldam o perfil institucional. As iniciativas que possuem projeto organizacional claro, com identidade bem definida, possuem maior potencial de sucessos social e econômico. A orientação legal solicita a realização de processos contínuos de capacitação e empoderamento social. Na questão sobre a aplicação continuada de programas de capacitação, verifica-se que para 24,7% dos participantes essa ação é afirmada como prioridade das Cooperativas. Em paralelo, para 70,5% dos participantes o investimento financeiro em desenvolvimento humano não é prioridade, fato justificado pela finalidade que possuem objetivo econômico, mas a busca pelo resultado econômico não fundamentado em diretrizes sólidas, tem se mostrado como superficial e insatisfatório para fidelização e protagonismo dos sócios com a Cooperativa.

A construção do protagonismo social nas Cooperativas solicita a presença de espaços para proposição de inovações sociais, produtivas, econômicas. Estes espaços mantêm ativo o interesse dos associados em participar do desenvolvimento de novos serviços e produtos, mostrando-se como uma forma de desafiar os associados gerando oportunidade de expressar suas ideias.

Um dos limites do Cooperativismo é a inércia organizacional. Os diretores que atuam a mais tempo em Cooperativas consideram as AGOs como espaços oportunos para acolher proposições dos associados. No entanto, grande parcela dos associados não tem acesso aos conhecimentos necessários sobre a Cooperativa, a ponto de se capacitarem para debater ou propor inovações. Outros destacam que os diretores que atuam na gestão estão sempre abertos para acolher sugestões, críticas, proposições. Contudo, este ato geralmente é realizado informalmente, em conversas superficiais que desmotivam aos associados a sugerir novas proposições. As Cooperativas que criam espaços dinâmicos, formais e informais, conforme resultados da pesquisa, obtêm resultados mais sustentáveis, com maior envolvimento, fidelização e compromisso dos associados com as causas coletivas.

Modelo de negócio - O modelo de negócio da Cooperativa fundamenta os objetivos das Cooperativas numa perspectiva aos atores, associados, agentes, numa ótica de viabilidade financeira e sustentabilidade organizacional ou, fundamenta-se numa perspectiva orientada especificamente para resultados econômicos. A construção do modelo e do plano de negócios é assessorada por especialistas direcionados pelos resultados financeiros, sendo importante que os Conselheiros, responsáveis pela governança tenham claro seus objetivos para aprovar bom alinhamento entre a participação, inclusão, governança e gestão do negócio.

Atualmente, mesmo que por interesse simplesmente econômicos empresas convencionais, promovem campanhas publicitárias sobre negócios com forte apelo social, moldados por ideias inovadoras, sustentáveis que geram impactos ambientais, sociais, inclusão, com forte apelo e engajamento emocional. Algumas das premissas utilizadas pelas empresas convencionais, fazem parte da base organizacional das Cooperativas, mas a implementação ineficaz parece ter deixado de ser uma oportunidade organizacional para se tornar um desafio.

Nas questões anteriores verificou-se que as Cooperativas possuem marcos estatutários, instrumentos, regulamentos e espaços que orientam para a realização de negócios sustentáveis, porém somente 35,4% dos participantes observam nas iniciativas da Agricultura Familiar a execução de modelos de negócios sustentáveis. Esse índice mostra a necessidade de revitalização do modelo de produção e negócios desenvolvido por este segmento.

As Cooperativas são instrumentos ideais para o protagonismo social. Seus princípios, formato social, organizacional, comercial e diretivo são orientados para envolvimento ativo e propositivo dos atores. No Brasil, o projeto de desenvolvimento econômico não favoreceu a expansão do Cooperativismo autêntico, fato que justifica o baixo percentual de pessoas cooperativadas. Entretanto, estes limitadores carregam em si um enorme potencial que quando utilizado encontra respaldo social.

As atividades de inclusão e desenvolvimento local promovido pelas Cooperativas Solidárias é reconhecido pelo Estado, pelo Mercado e pela Sociedade Civil. Esse fato é destacado por 42,8% dos participantes que assinalam que as ações da sua Cooperativa já foram premiadas por realizar práticas efetivas de desenvolvimento sustentável e promoção do protagonismo social. Nota-se neste

reconhecimento um potencial adormecido que pode gerar muitos frutos para as iniciativas locais.

Reconhecimento Institucional - A partir dos dados coletados sobre o perfil das Cooperativas e das respostas sobre as práticas de protagonismo social presentes foram realizadas consultas com Conselheiros Administrativos que alcançaram as melhores médias em indicadores vinculados a participação dos associados. Esses contatos foram distribuídos nos 27 Estados do Brasil, e tiveram o objetivo de confirmar eixos prioritários para a sustentabilidade institucional e participação dos associados.

Destes contatos, verifica-se que não existe uniformidade sistêmica quanto as prioridades organizacionais do Cooperativismo Solidário. Para 35% dos participantes, a base das Cooperativas é econômica e o projeto produtivo, social, cultural, ambiental, presentes neste segmento, necessitam ser construídos a partir da análise de viabilidade econômica do negócio cooperativo. Para 65% dos participantes, a sustentabilidade das Cooperativas parte das pessoas, se fundamenta num projeto claro de desenvolvimento social, marcado por dinâmicas fortes de cooperação para consolidação do negócio cooperativo.

Essas duas visões podem ser consideradas complementares. Mostram a diversidade de posições e opiniões presentes no Cooperativismo Solidário e a perspectiva de participação social. Essa diversidade pode ser considerada positiva, se a forma de interação, inclusão social e participação social estiver fundamentada nos mesmos critérios. Contudo, geralmente os meios modificam os fins, mostrando a necessidade de definir de forma clara os valores, perspectivas e diferenciais sociais e econômicos que identificam o Cooperativismo Solidário, caso contrário esse Sistema representativo não fortalecerá o significado deste Cooperativismo.

8 CONCLUSÃO/RECOMENDAÇÃO

A Tese – Da utopia a realidade: oportunidades e desafios do Cooperativismo Solidário no Brasil, na perspectiva dos associados, afirma a importância deste segmento para organização social e econômica dos associados, destaca o reconhecimento do seu papel nos espaços de Governo, da Sociedade Civil, e, dos Mercados. Enfatiza, a necessidade de revitalização das estratégias sociais, econômicas e de participação dos associados neste segmento organizacional.

O estudo se fundamenta na necessidade de estudar as estruturas e os processos sociais de desenvolvimento, proporcionando ao leitor, principalmente ao que está inserindo-se na área interdisciplinar, uma compreensão inicial sobre a origem e os conceitos envolvidos na Perspectiva Orientada ao Ator e sua importância para os estudos sobre o Desenvolvimento Rural Sustentável.

Essa perspectiva fortalece a importância do ator, agente, associado e possibilita a realização de um estudo sem a orientação das teorias da modernização e da economia política que acreditam nos processos de comercialização e mercantilização como os processos orientadores ao desenvolvimento. Estas teorias estruturais se apoiam em determinismos, linearidade e hegemonia institucional. A abordagem pós-estruturalista e o construtivismo social utilizados neste estudo, ressaltam às práticas e às construções coletivas de conhecimento. Nesta perspectiva, o ator, por meio da sua agência, intervém nos processos de desenvolvimento, não sendo apenas um receptor de políticas institucionais.

A noção de agência humana é resultado de um processo reflexivo dos atores, a partir de sua capacidade de trazer as diferentes situações pela consciência e refletir suas escolhas. O ator é considerado um agente coletivo, que age a partir de processos de interação com outros. O que define sua condição de ator é sua capacidade de agência, entendida como a capacidade de saber e de agir. A construção dos agentes, a partir da economia de proximidade é fundamento do Cooperativismo Solidário. O fortalecimento da participação social orientou a opção pela POA.

Este estudo tem caráter acadêmico e profissionalizante, fundamentou-se em dados econômicos e sociais coletados em 372 Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária, distribuídas proporcionalmente ao número de iniciativas

constituídas nos 27 Estados do Brasil. Os dados foram coletados entre os anos 2017 e 2020, com atos realizados de forma presencial e on-line, numa parceria entre o PPDRS, Pesquisador, e, a UNICAFES Nacional, Organização que representa o Cooperativismo Solidário, e que contribuiu, disponibilizando acesso as fontes e aos Educandos e Educadores do PECSOL, atividade formativa desenvolvida para o aprimoramento organizacional da gestão e da governança.

O estudo mapeou o perfil das Cooperativas, o olhar dos associados sobre a construção do protagonismo social, e, sistematizou os resultados alcançados por Estas entre os anos 2017-2020, com acesso a dados presentes nos balanços contábeis anuais e as atas das Assembleias e reuniões deliberativas. Numa síntese sobre os resultados destas pesquisas, verifica-se que parcela iniciativas tiveram crescimento no triênio estudado. Os dados retirados de balanços anuais comprovam que 73,7% das Cooperativas tiveram crescimento no faturamento anual; 52% tiveram crescimento nas suas sobras anuais, e, conforme Atas das Reuniões dos Conselhos, 35,1% tiveram crescimento na participação social, representada pela maior presença ativa nos espaços de Governança.

Os dados, como já afirmado mostram discrepância e desproporcionalidade entre os indicadores de crescimento econômico e social. Por um lado, as iniciativas mostram-se viáveis economicamente com patamares positivos de crescimento, por outro, demonstram dificuldades em aumentar a participação dos seus associados nas Assembleias e nos espaços de construção e deliberação.

Os indicadores mapeados nesta coleta de dados de forma participativa, demonstram que a organização social, a capacitação, a educação e a informação são praticadas esporadicamente, sem a intensidade necessária, gerando baixos resultados no empoderamento social e na participação das pessoas. Os indicadores também demonstram, baixo investimento em itens importantes para qualificação da gestão organizacional, sendo verificada a existência de poucos instrumentos para orientar, acompanhar e avaliar a construção e o desenvolvimento dos agentes e associados do Cooperativismo Solidário.

Os participantes da pesquisa trazem para o estudo uma diversidade de opiniões, percepções e analisam de forma bastante heterogênea, o posicionamento, identidade e características deste Cooperativismo. Não convergindo com unidade para definição da fonte aglutinadora, para o fio condutor, núcleo central deste segmento, principalmente, quando posto em análise a importância do aspecto social

e econômico. Para 35% dos participantes, as Cooperativas necessitam ser conduzidas pelo negócio cooperativo. Para 65%, estas iniciativas necessitam ser conduzidas pelo desenvolvimento das pessoas, com a construção do projeto de desenvolvimento alternativo pautado na Economia Solidária. Para este segundo grupo, o resultado econômico só alcança legitimidade e significância se pautado pela construção democrática, participativa, inclusiva.

As afirmações possuem ângulos e fundamentos diferentes, que podem levar a objetivos e resultados distintos, mostrando a diversidade de pessoas, perfis, projetos presentes neste segmento. Essas perspectivas desafiam as Organizações representativas a desenvolver estratégias sólidas, núcleos de apoio prático e teórico para qualificar a unidade organizacional do Cooperativismo Solidário, mantendo as diversidades e valores sociais e culturais dos diversos territórios. Importante destacar que ambos participantes concordam que o Cooperativismo Solidário tem como grande diferencial a participação dos associados. Diante desta afirmação, essa tese afirma necessidades de revitalização de pontos-chaves deste segmento.

A busca por aprimoramento organizacional é uma necessidade de todas as Organizações, independente da sua modalidade. Essa necessidade destaca-se na Economia Solidária que convive com impasses e contradições, gerado por contrapor-se ao Capitalismo, pela busca de superação da divisão entre capital e trabalho, por propor a cooperação solidária como forma de superação da propriedade individual e do controle hierárquico. Esses impasses e contradições desafiam as Cooperativas a construir respostas e inovações que lhes permitam o desenvolvimento sustentável.

O Cooperativismo Solidário necessita alcançar níveis de maturidade social e econômica para conviver com sua natureza híbrida, composta por uma forma solidária de produção dentro da economia capitalista. Quanto às Cooperativas Agropecuárias e de Produção, pela sua essência são um ser híbrido na economia capitalista, representando a organização e produção da Agricultura Familiar dentro do sistema comercial capitalista. Neste sistema, praticamente impõem-se a necessidade do trabalho como instrumento para gerar renda para terceiros segundo os interesses do mercado, orientando as Cooperativas a praticarem todos os métodos de uma empresa convencional. Neste cenário é fundamental intensificar soluções organizacionais que fortaleçam a participação dos associados na construção participativa de inovações para maior sustentabilidade econômica.

O trabalho de investigação verificou que as Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária, têm se constituído como instrumento estratégico para o desenvolvimento das comunidades. Estas, já utilizam metodologias participativas no processo de construção e intervenção da gestão prevendo participação comunitária e inclusão de mulheres e de jovens, fundamentado uma democracia representativa. Essa proposta mostra-se positiva para a construção e defesa deste segmento organizacional, principalmente para os primeiros anos de fundação. Na fase atual, pós 20 anos de Organização, esse Sistema de Cooperativas, articulado no entorno da UNICAFES, necessita qualificar sua forma de abordagem adequando o formato organizacional ao contexto 2030, fortalecendo e consolidando formas e práticas na perspectiva orientada pelos associados.

Esta tese sistematizou alguns pontos que fundamentam e interferem diretamente na participação dos associados, sendo eles: Proposta de organização, produção e desenvolvimento; Equilíbrio social, econômico e cultural; Planejamento Estratégico acompanhado; Adesão a proposta de Economia Solidária; Interação com a Política Pública; Governança Participativa (Composição e organização do quadro social; Desenvolvimento cultural; Programas de Educação); Gestão profissional (Composição de estrutura gerencial; Tecnologias sociais e administrativas; Contratos e pactos socioeconômicos); e, Intercooperação sistêmica, ambos integrados com a proposta de participação social, aqui descritos como recomendação as Cooperativas e ao Sistema UNICAFES.

Organização social e produtiva

O modelo de organização socioprodutiva do Cooperativismo Solidário chama atenção com temas fundamentais como a formação cidadã, o cuidado com o outro, as relações de reciprocidade e solicita responsabilidade e cooperação. A cooperação econômica pode ser um instrumento dos interesses do capital, em desfavor das necessidades e interesses do trabalho dos associados. Na organização social essa tipologia de Cooperativismo, necessita primar pela valorização e respeito as práticas de produção, distribuição e consumo solidárias, oferecendo caminhos alternativos para a sociedade, novas relações econômicas e nova cultura social.

Na organização Social - A pesquisa demonstra que o Cooperativismo Solidário investe pouco em espaços de construção social, limitando seu reconhecimento da heterogeneidade e potencialidades presente entre seus

associados. Essa ausência de investimento pode ser uma oportunidade para uma revitalização organizacional. Esta pesquisa verificou que as Cooperativas ao investir na construção social, participação democrática, ambientes de criação e gestão do conhecimento, obtiveram melhores resultados sociais, produtivos e econômicos, se comparadas ao conjunto de participantes.

Essa tese destaca a necessidade de incitar no Cooperativismo Solidário a construção de espaços para reconstrução de identidades, do censo coletivo, laços sociais, reconhecimento do ser humano, construindo espaço coletivos privilegiados de educação, abrigando uma Pedagogia que conduza a construção de propostas coletivas de desenvolvimento social, ambiental e econômico.

Organização da Produção – O Desenvolvimento Rural Sustentável faz parte das diretrizes que orientam a organização produtiva do Cooperativismo Solidário. A pesquisa demonstrou que as Cooperativas que investem em modelos alternativos de produção com cuidado com o meio ambiente geram melhor resultados aos seus associados, possuem melhor reconhecimento interno e externo, sendo modelos a serem seguidos pelo segmento. Em paralelo, parcela maior das Cooperativas não investe na construção de práticas alternativas de produção, se limitando a replicar as demandas do mercado convencional, sendo importante que estas analisem o perfil e a qualidade dos serviços de sustentabilidade prestado aos seus associados.

Nesse contexto de desafios e exigências, abre-se ao Cooperativismo uma oportunidade como um movimento econômico em defesa do meio ambiente, da produção sustentável, por meio do qual a cooperação pode ganhar nova adesão social com cultivo da produção sustentável, da identidade e da solidariedade entre os associados. Existem diversas tipologias produtivas nas Cooperativas, com destaque para agricultores que utilizam práticas convencionais, seguindo pelos agricultores não convencionais e em transição (agroecológica, orgânica), cabendo a estas definir linhas de ação que atendam a heterogeneidade dos associados.

Os Agricultores Familiares convencionais, mesmo que associados no Cooperativismo Solidário, desenvolvem sua organização produtiva orientados pelo processo de integração, ou seja, pela Cooperativa empresarial ou Empresa privada. Os Agricultores Familiares não-convencionais, e em transição, encontram-se em posição diversificada, possuem autonomia e apresentam maior potencial de fidelidade

social ao Cooperativismo Solidário, sendo este um público com maior perspectiva de participação nos espaços de construção e governança.

De maneira geral, as Cooperativas estudadas não possuem um modelo de produção sustentável. Os seus associados seguem tipologias, modelos de produção diversificados, fatos que amplia as dificuldades e limita a prestação de serviços direcionados. Recomenda-se que o Cooperativismo Solidário fortaleça sua proposta de desenvolvimento fundamentado nos sócios que desenvolvem modelos produtivos, não convencionais, ou que estão em transição agroecológica, investimento em boas práticas agrícolas, na preservação dos ecossistemas, salvaguardando a proteção das culturas, da biodiversidade, dos recursos naturais, visando a produção de alimentos saudáveis, baseada em uma agricultura economicamente viável, ecologicamente sustentável, socialmente justa e culturalmente apropriada.

A defesa sistêmica de um modelo produtivo orientará a reorganização do quadro social, sendo fundamental que as Cooperativas Solidárias tenham clareza do seu projeto organizacional, da sua missão e visão para optar por uma proposta mais sustentável de desenvolvimento. A organização produtiva solicita acompanhamento técnico e tecnologias produtivas apropriadas. Essa transição pode ser conduzida pela utilização de tecnologias sociais de baixo custo, promovendo uma agricultura mais autônoma com maior apropriação e agregação de valor para os associados. Essa proposta fundamenta-se na construção de identidades familiares e coletivas, salvaguardadas por formatos contratuais que fortaleçam a governança cooperativa.

Equilíbrio social, econômico e cultural

Conforme os indicadores mapeados, conclui-se que os fatores de participação dos associados aportados pela pesquisa, não se limitam às dimensões social e econômica; transcendendo também para a dimensão cultural. Uma sociedade de pessoas, uma Cooperativa necessita ter constante cuidado com o econômico, criando práticas para fortalecer a participação e evitar desvirtuamento da prática social. Acredita-se que o social, como parte integrante do planejamento, é fundamental para aumentar as potencialidades presente no formato do Cooperativismo Solidário.

Na dimensão social as Cooperativas são baseadas nos valores da autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade, paridade e solidariedade. Os membros da Cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, sinceridade e responsabilidade social. Esses valores orientam a aplicação dos

Princípios cooperativistas. Orienta-se que na construção do planejamento deve se priorizar práticas de cooperação, conciliar a dimensão econômica, social e cultural, sendo, os investimentos realizados na Educação, Capacitação e Informação Cooperativistas tão estratégico quanto o comercial.

Na dimensão econômica as Cooperativas desde a sua constituição são embasadas em princípios, que servem como guias para a prática cooperativista, contribuindo assim, para construção de soluções aos problemas enfrentados pela sociedade, transformando-as em uma alternativa econômica viável para o desenvolvimento do meio em que estão inseridas. Para garantir a participação social é necessário que as Cooperativas qualifiquem os serviços prestados ao social, visando reconhecimento e satisfação das necessidades dos associados. A Cooperativa é uma organização econômica que não visa o lucro, mas necessita ter sobras orientadas para a maior satisfação dos interesses dos associados. O foco nos associados não lhe torna uma entidade beneficente de cunho assistencial. A boa utilização e gestão do capital é importante para consolidação sua dimensão empresarial e estruturação cultural.

Na dimensão cultural destaca-se que a ênfase no aspecto econômico desvia essas sociedades dos seus autênticos objetivos, podendo de forma direta ou indireta, modificar sua caracterização como sociedades de pessoas, com objetivos sociais. As Cooperativas tem finalidade econômica e dependem de resultados positivos para dar continuidade a sua trajetória de crescimento. Esse apontamento destaca que as Cooperativas precisam ser eficientes em seus resultados e agir solidariamente. A execução equilibrada das dimensões econômica e o social fundamenta a dimensão cultural. Uma vez envolvidos nas atividades da Cooperativa, os associados passam a construir de forma participativa opiniões que são levadas a outras instâncias de participação cultural e política, a exemplo, dos espaços de construção de Políticas

Públicas de interesse comunitário e territorial.

Nesse aspecto, observa-se que a gestão participativa e compartilhada nas Cooperativas cria oportunidades para o maior envolvimento dos associados em práticas de protagonismo social. A dimensão cultural oportuniza participação cidadã e diálogo sobre temas transversais ao Cooperativismo como acesso à terra, água, saúde, saneamento, educação, assim como, cuidado com o desenvolvimento

sustentável, práticas de produção, soberania alimentar, cuidado com meio ambiente, entre outros. A dimensão cultural gera politização, pautas de intercooperação com setores vinculados a organização produtiva como assentados da Reforma Agrária, posseiros, arrendatários, quilombolas, pescadores, indígenas, extrativistas e outros, além de ampliar a conexão com o público urbano e consumidores por meio de vários espaços de encontro.

A dimensão cultural é pouco enfatizada nas práticas do Cooperativismo Solidário, podendo ser uma alternativa para dinamizar a participação dos associados, jovens e mulheres, orientando a maior interação com as Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão, bem como, Entidades de Assessoria que promovam a reflexão e problematização da realidade para a construção participativa de inovações nas diversas temáticas, principalmente a gestão organizacional.

As Cooperativas são o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico, social e cultural. O comportamento organizacional destas iniciativas vem acompanhado de um dos princípios: a educação, capacitação e informação, utilizado para estímulo e conscientização do papel do cooperado quanto à participação. A maioria dos problemas enfrentados pelas Cooperativas, inclusive financeiros e gerenciais, podem ser resolvidos com a maior participação dos associados e isto passa por meio da inovação cultural e pela abertura para novas tecnologias sociais e eletrônicas de educação social.

Planejamento Estratégico acompanhado

As características do Cooperativismo Solidário não pressupõem a realização da análise de viabilidade do negócio cooperativo e a construção e execução de um planejamento estratégico acompanhado, prevendo espaços de construção, monitoria e análise de impactos participativa. Para se manter sólida e crescer com sustentabilidade, a Cooperativa precisa executar práticas viáveis de organização, participação, produção e acesso aos mercados. O planejamento estratégico, integrado a planos de negócios das atividades da Cooperativa são fundamentais para garantir que a visão e a missão sejam desempenhadas de forma eficiente.

O planejamento acompanhado solicita estudo, pesquisa e reconhecimento do perfil, desafios e anseios do público alvo das Cooperativas. Recomenda-se que antes de fazer seus planejamentos, e durante a execução dos mesmos, sejam realizados contínuos processos de reconhecimento das heterogeneidades sociais, buscando

assim, melhor prospectar oportunidades de crescimento social, econômico e cultural aos associados, agentes que participam das interfaces e das arenas cooperativista. Destacam-se alguns passos do planejamento norteados por este estudo:

Primeiro passo para a consolidação organizacional é a definição dos pontos de interesse coletivos, com definição de objetivos, direitos e deveres que permitam a concretização destes fins. Segundo passo, concentra-se na elaboração de bons planos de negócios prevendo espaços de organização produtiva, gestão e governança qualificados com a presença de serviços especializados. Terceiro passo, encontra-se na definição de instrumentos de capacitação, gestão e controle social que permitam aos associados acompanhar e monitorar de forma qualificada o desenvolvimento das atividades da Cooperativa, com uma perspectiva de sócios, donos e usuários.

Adesão a Economia Solidária

O Cooperativismo Solidário surge associado ao significado de instituição de uma Economia Solidária, em bases pautadas pela solidariedade e igualdade entre seus agentes. Uma vez instituídas, as Cooperativas estão inseridas num sistema socioeconômico, político e institucional voltado à acumulação e ao lucro. O principal desafio é a construção de um espaço a fim de manter seus ideais associativos originais. A “luta” acontece em uma arena mais “favorável” ao capital, o que elimina concorrência entre os desiguais. Grande parcela das Cooperativas valoriza pouco a Economia Solidária na sua estratégia de organização e gestão, colocando-se e condições desiguais na disputa com as empresas convencionais.

Ao compararem-se como as empresas convencionais, as Cooperativas são norteadas a assumir o modelo capitalista, de caráter racional e instrumental em todas as suas atividades econômicas, deixando de lado o modelo pós-instrumentalista e o construtivismo social solidário. Com isso, os valores e as relações sociais entre os membros são postos de lado em nome dos resultados econômicos. Ser Cooperativa Solidária é uma opção que exige contínuo processo de participação dos associados, em defesa dos ideais da cooperação, da coletividade e solidariedade. O maior desafio não é constituir uma Cooperativa Solidária, mas mantê-la solidária.

Na conclusão desta Tese, recomenda-se que as Cooperativas Solidárias, fortaleçam sua identidade com práticas de Economia Solidária, utilizando os apontamentos da “Economia de Francisco”, fortalecendo a busca pela democracia

econômica e participativa, a construção do desenvolvimento local integrado, assegurando o bem-estar da comunidade e o manejo sustentável dos recursos naturais, fortalecendo a economia do conhecimento, com uma pedagogia econômica voltada para o bem comum.

Valorização dos diferentes biomas presentes no Brasil

Valorizar as diversidades presentes na Agricultura Familiar presente nas diversas regiões do Brasil. Desenvolver serviços orientados para os diferentes biomas: Amazônia, Mata Atlântica, Cerrado, Caatinga, Pampa e Pantanal, abordando diferentes públicos vinculados a Agricultura Familiar, Extrativismo e Comunidades indígenas, viabilizando assim a construção de soluções organizacionais adaptadas aos diferentes públicos do Cooperativismo Solidário.

Reconhecimento das diferentes tipologias de Cooperativas

As Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária vinculadas ao Sistema UNICAFES possuem um perfil diversificado, com níveis diferentes de maturidade organizacional ancorados nas realidades regionais, parcerias locais e condições sociais dos associados das Cooperativas dos diferentes ramos organizativos.

Conhecer o estágio de maturidade da sua organização como Negócio Comunitário de Impacto socioeconômico. Entendendo os estágios de maturidade, classificando as Cooperativas em tipologias que permitam o desenvolvimento de serviços mais específicos e direcionados as realidades regionais. Fundamental que este segmento qualifique indicadores sociais, ambientais e econômicos para orientar o desenvolvimento de serviços nas Cooperativas locais.

Interação com a Política Pública

Em termos histórico, o Cooperativismo voltado para a produção agrícola se estruturou a partir de 1932, com a adoção de uma Política Pública de incentivo implementada pelo Estado por meio do Decreto 22.239, que instituiu a Lei Básica do Cooperativismo Brasileiro. Esta Lei define esse movimento social, com isso, criando meios e instrumentos financeiros e regulamentação, fatos já relatados na fundamentação teórica e facilitam a compreensão dos limites sociais, produtivos e estruturais presentes no perfil do Cooperativismo Solidário.

Em vários ciclos governamentais as Cooperativas Agropecuárias Empresariais receberam fortes subsídios do Estado, esse fato fundamentou mobilizações e atos que proporcionaram o surgimento do PRONAF. Esse programa de acesso a crédito propiciou a dinamização produtiva na Agricultura Familiar, mas em paralelo não desburocratizou o acesso linhas de crédito para as Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária, pois essas não conseguiram se habilitar as normas do Manual de Crédito Rural (MCR), e, a proposta de desenvolvimento implantada no País não viabilizou a construção de um novo programa de fomento a este Outro Cooperativismo. Neste eixo recomenda-se que as Cooperativas construam parcerias com poder público e com organizações privadas, para constituir fundos privados de crédito, que permitam acesso a recursos de custeio e investimento para estruturação de novas plataformas de produção e agroindustrialização.

As Políticas Públicas e os Programas de ATER (PNATER), Crédito (PRONAF e Seguro Agrícola) e Comercialização (PAA, PNAE, BIODIESEL), são fundamentais para o desenvolvimento local. Remonta-se nesta conclusão estudo realizado pela FAO/UNICAFES (2019) que ressalta o importante papel prestado pelas Cooperativas e a relevância destas Políticas para desenvolvimento do setor. Estes Programas são executados com maior proporção em regiões mais desenvolvidas, replicando elementos produtivistas herdados de políticas executadas em décadas anteriores. Entretanto, a ação governamental é essencial para construção do desenvolvimento inclusivo e é um direito das Cooperativas serem reconhecidas social e economicamente como instrumento de interesse público.

A aposta no Cooperativismo Solidário somente será possível se houverem condições concretas à sua implementação. Recomenda-se as Cooperativas fortalecerem suas ações de incidência diante das Políticas Públicas e paralelamente politizar seus associados sobre seus direitos diante do Estado. A consolidação destas iniciativas começa pela construção da autonomia organizacional, pelo desenvolvimento de inovações que lhe permitam autonomia de escolha diante das Políticas Públicas. Esse fato se inicia pelo fortalecimento de iniciativas de cooperação entre os associados e as Cooperativas da Agricultura Familiar.

Mediante cooperação, o Cooperativismo pode ter mais autonomia diante das Políticas Públicas. Entretanto, não basta que a Cooperativa tenha escala de produção e qualidade técnica gerencial, se o proposta governamental de desenvolvimento não

orientar condições propícias para acesso à programas de crédito nas modalidades de fomento e financiamento, fortalecimento do sistema produtivo e comercial, com ajustes no sistema tributário e inovações com estruturação de departamentos de pesquisa. Bem como, fomento a núcleos de Cooperativas nas Universidades e Instituições de Ensino, que permita maior qualificação deste segmento organizacional. Neste contexto recomenda-se duas frentes complementares de ação, empenho dos Governos para qualificação de Políticas Públicas e, revitalização das Cooperativas, fortalecendo processos de cooperação e intercooperação social e econômica.

Governança e compliance

Governança Participativa – Os resultados da pesquisa demonstram que as Cooperativas possuem uma estrutura mínima de governança, conforme necessidades previstas na legislação, seguindo o modelo tradicional de participação que de alguma forma facilita a compreensão sobre a diferença entre propriedade e controle. A partir da formulação teórica sobre governança e questões observadas na pesquisa, recomenda-se sugestões de melhorias na estrutura de governança, como:

- Instituir espaços descentralizados de construção e gestão do conhecimento, assim como para criação e deliberação institucional, recomendando-se a criação de núcleos de base de cooperados/as, com objetivo de articular entre os cooperados meios e providências para o melhor funcionamento da Cooperativa, sendo suas atividades disciplinadas em Regimento próprio, aprovado em Assembleia Geral. Da forma como está sendo sugerido, muitos dos debates que poderão ocorrer nas Assembleias sejam preparados nos núcleos viabilizando maior reconhecimento e autonomia nas decisões dos associados.

- Formatar estratégias de sustentabilidade e investimentos dos associados para contratar Assessores e Gestores Especializados para gestão operacional e financeira das Cooperativas. Instituído sistema de remuneração, definindo faixas salariais e bonificações de acordo com resultados alcançados, e, fortalecer valores e princípios da autogestão, orientando os papéis e atividades dos Conselheiros Administrativos para gestão estratégica das Cooperativas.

- Qualificar normas e regulamentos para ampliar o sentimento de pertença dos cooperados com adesão a Códigos de Conduta, de ética, de resolução de conflitos, de divulgação de informações, compliance, combate a atos ilícitos, dentre outros. Essas normas tornariam a Cooperativa mais transparente aos associados. Neste

âmbito, sugere-se ainda criar um Conselho Consultivo, formato por parceiros locais que possuam visão externa ao movimento cooperativo, com objetivo de auxiliar e subsidiar nas decisões estratégicas, com espaços de construção e troca do conhecimento nas diferentes áreas organizacionais.

Recomenda-se ainda, fazer a segmentação estratégica e operacional dos papéis do Conselho Administrativo e da Direção Executiva. O Conselho de Administração é responsável pelo aspecto associativo estratégico e a Diretoria Executiva pelo aspecto empresarial econômico. Recomenda-se que a Direção Executiva não seja eleita, e sim contratada, podendo até ser referendada pela Assembleia, recebendo atribuições de conduzir os negócios e a operação de serviços, de acordo com as necessidades da Cooperativa, fortalecendo a compreensão de que os executivos contratados não são os donos, cabendo ao Conselho deliberar e monitorar resultados.

Gestão Organizacional

Composição de estrutura gerencial – Recomenda-se que sejam contratados Gestores profissionais para os setores de gestão e mercados. Esses Gestores não fazem parte da estrutura de poder, são contratados como prestadores de serviços, orientados para fortalecer a participação e autogestão, cabendo ao Conselheiro liberar, acompanhar, orientar e monitorar as atividades de gestão estratégica e a governança da Cooperativa.

Contratos e pactos socioeconômicos – As Cooperativas são constituídas com foco na cooperação solidária, contudo, não existem garantias prévias de que o comportamento dos agentes seja pautado somente pelos ideais cooperativistas. Por conta disso, é necessário investir em contratos sociais entre os agentes e a Cooperativa de modo que mantenham unidade no negócio cooperativo. Esses contratos necessitam ser consolidados com processos formativos voltados ao desenvolvimento da cooperação, com vistas ao fortalecimento da lealdade com o projeto coletivo. O fato de ser de uma organização de Economia Solidária não libera as Cooperativas e os associados dos registros formais desta relação. Os contratos e as concertações sociais estão na base da gestão qualificada e da boa governança.

Para cumprir com os contratos sociais, obrigações, direitos e deveres dos associados, recomenda-se que a Cooperativa institua ambientes que favoreçam a

atividade coletiva, com mecanismos de exclusão física ou institucional, e, também incentivos alternativos, que recompensem a colaboração coletiva. Essas estratégias incluem incentivos sociais e de ordem financeira. Os associados precisam ser estimulados a cooperação financeira, social e cultural.

Instrumentos de Gestão e Controle – A gestão social pauta-se no acesso a informações sobre a rotina de gestão da Cooperativa. Recomenda-se que o Cooperativismo Solidário invista mais em instrumentos de controle interno, e também, de gestão social, buscando consolidar o sentimento de pertencimento e identidade dos associados para alcançar maior fidelidade e confiança do cooperado. A gestão social passa necessariamente pelo maior acesso as informações e educação, ferramenta imprescindível para permitir uma gestão cooperativa efetiva e eficiente.

Educação e Controle Social

O Controle Social - A participação, autogestão e o controle social são premissas do Cooperativismo Solidário. Somente com a participação consciente e responsável a Cooperativa pode adquirir legitimidade para consolidar um processo auto gestor. A participação não consciente propicia o surgimento de espaços instáveis de gestão, desestimulando os cooperados. Para fortalecer a autogestão e o controle social, a Cooperativa necessita precisa construir espaços coletivos e metodologias econômicas para capacitação dos agentes. Essa decisão solicita investimentos e clareza sobre os objetivos da Cooperativa. Recomenda-se que fortaleçam os investimentos em núcleos comunitários ou setoriais que permitam interação e empoderamento dos cooperados.

Participação da Unidade Familiar - O quadro social das Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária segue o formato estabelecido na Lei Geral do Cooperativismo (5.764/71), onde afirma-se “é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela mesma, desde que adiram aos propósitos e preencham as condições estabelecidas no Estatuto (Art. 29). O estudo aponta para a necessidade de ampliar a participação dos associados.

Recomenda-se ajuste estatutário às Cooperativas, inserindo a associação de todos os membros da família, ao invés de um único cooperado, prevendo uma única cota parte familiar, ampliando assim, o envolvimento da família com o compartilhamento das decisões com os núcleos familiares. Sendo esta modificação, uma alternativa para ampliar a participação e valorização, principalmente, das

mulheres e dos jovens. Com essa participação poderá ser ampliado o reconhecimento da heterogeneidade presente nas unidades familiares, possibilitando maior satisfação, participação e envolvimento dos cooperados, sócios e usuários, viabilizando a construção de inovações que permitam maior participação dos agentes.

Espaços de educação e capacitação - O desenvolvimento da educação crítica nas Cooperativas permite que os agentes reconheçam a sua importância no processo de forma holística e sistêmica. Os valores essenciais do Cooperativismo são introjetados e enraizados. A educação dos associados fortalece a cooperação e diminui a concepção que o Presidente é único responsável pelo sucesso da Cooperativa, fortalecendo o senso coletivo e solidário, construindo novos caminhos e alternativas de ação onde o trabalho cooperativo seja também educativo.

Recomenda-se que as Cooperativas fortaleçam o investimento cultural, com a dinamização de espaços continuados de educação, formação e informação para seus conselheiros, funcionários, associados e para a Comunidade. Essa ação pretende assegurar o crescimento sustentável da Cooperativa. Para cumprir sua função cultural, social e econômica é necessário que se estabeleçam procedimentos educacionais e de formação adequados ao seu funcionamento e finalidades. Sendo fundamental, construir parcerias que impulsionem inovações e desenvolvimento de metodologias para realização de programas de educação, com monitoria e gestão do conhecimento cooperativista.

Parcerias com Instituições de Ensino Superior (IES) - Na execução do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário, o Sistema UNICAFES construiu parcerias com IES de todos os Estados do Brasil, ampliando a qualidade dos cursos com a participação da Academia em parte dos cursos. Juntamente, viabilizando a certificação dos participantes, com o reconhecimento formal das atividades realizadas. Esse fato propiciou acesso a pesquisas, estudos e manuais já desenvolvidos pelas Universidades e Institutos de Educação, além de proporcionar parceria de extensão com Cursos Técnicos e Pós-Graduações.

Recomenda-se que as Cooperativas e suas redes territoriais, se aproximem das Instituições de Ensino com objetivo de construir parcerias, tendo em vista, o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa, extensão e cursos sobre temas vinculados ao Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Além disso, se propõem ao Sistema UNICAFES que intensifique a construção de parcerias

regionais para acesso a programas de linhas de crédito que habilitem a realização de cursos contínuos de capacitação para associados, conselheiros, funcionários e comunidades de proximidade, com foco na participação, gestão e governança das iniciativas locais.

Intercooperação Sistêmica (UNICAFES)

O Cooperativismo Solidário mostra-se como uma iniciativa inovadora, com enorme potencial para construção do desenvolvimento dos povos do campo e das cidades. Todavia, esse Cooperativismo enfrenta dificuldades para alcançar consolidação na sua matriz de sustentabilidade organizacional, verificando-se desafios na construção de soluções a problemas relacionados a construção de propostas coletivas de intercooperação e ampliem a participação protagonista.

A intracooperação entre os sócios e a intercooperação entre as cooperativas é um princípio, porém uma prática incerta no plano econômico e político. Nos processos de intercooperação não há unidade sistêmica, sendo fundamental qualificar o formato dos processos de cooperação interna e intercooperação entre os ramos cooperativos. A Cooperativa necessita criar condição para potencializar práticas de Economia Solidária fundamentadas em relações de proximidade e reciprocidade.

As Cooperativas Solidárias são iniciativas dinâmicas e solidárias, não são iniciativas assistencialistas ou de cunho meramente caritativo. Seu objetivo de inclusão produtiva, social e econômica não a torna entidade filantrópica ou de assistência social. As Cooperativas Solidárias podem ser incluídas na Lei 13.019 como Organização da Sociedade Civil (OSC), por ser constituídas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; ser beneficiada por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; realizar ações voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores; executar atividades ou projetos de interesse público; promover atividades e finalidades de relevância pública e social; promover programas e Ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda.

Recomenda-se que o Sistema UNICAFES desenvolva ações para fortalecer e garantir essa identidade organizacional, qualificando indicadores para consolidação das práticas de inclusão promovidas diante da base associada, com foco na consolidação de inovações e programas de sustentabilidade organizacional.

Esse desafio foi acolhido pelo Sistema UNICAFES, e no segundo decênio deste Sistema, recomenda-se que sejam qualificados os diferenciais e a identidade do Cooperativismo Solidário com uma perspectiva orientado para os associados utilizando o cenário de crise econômica como instrumento de transição para processos produtivos e organizacionais mais sustentáveis. Esse processo exige programas contínuos de capacitação com investimento no desenvolvimento das pessoas, com especificidades para jovens e mulheres, sendo também necessário a definição de um portfólio diversificado de negócios de acordo com cada região do Brasil, conforme demanda e perspectiva dos associados.

Recomenda-se ainda fortalecer as cadeias curtas, com formação de iniciativas de economia circular, ampliando atos concretos de intercooperação, ganhando escala através de redes territoriais, priorizando o desenvolvimento de tecnologias, a produção de alimentos saudáveis, construindo inovações para a sustentabilidade dos sistemas produtivas, fortalecendo a segurança alimentar e a interação com os consumidores. A UNICAFES é um Sistema nacional composto por unidades estaduais, redes territoriais, cooperativas locais, para sua consolidação é necessário estratificar públicos e fortalecer o desenvolvimento de serviços e soluções especializados para atendimento direto aos associados.

Participação dos Associados

A participação dos associados fundamenta-se nas condições criadas pelas Cooperativas para o desenvolvimento da cooperação, competências, autonomia, solidariedade e da coletividade. Gerar pessoas autônomas e capazes individualmente pode ser fácil, torná-las solidárias e coletivas é um desafio para consolidação da cooperação. Para isso, caberá a estas iniciativas adotarem inovações em suas atitudes organizacionais buscando condição de maturidade no protagonismo dos associados, prevendo crescimento integrado entre competências, capacidades, autonomia e solidariedade.

A participação proativa dos associados é orientada pelo exemplo de pessoas referência, agentes que se desafiam a ser protagonistas. A construção do protagonismo dos associados possui facetas interdisciplinares que tramitam do campo social, econômico e cultural. Destaca-se variáveis que receberam maior afirmação na pesquisa: capacitação dos atores; ambientes de relações e troca de conhecimento;

espaços para apresentação de sugestões e proposições; orientações para intervenção prática na realidade; modelando habilidades e competências; método para construir, avaliar e valorizar sócios protagonistas; plano para conciliar sobras, protagonismo e impacto ambiental; premiação pela realização de práticas efetivas de protagonismo na Cooperativas e na Comunidade.

Essas variáveis sistematizam, parcialmente, os pontos que merecem maior atenção no problema investigado. Embora possam existir falhas nas posições dos participantes e na interpretação dos dados, as variáveis supracitadas mostram-se expressivas e importantes para o fortalecimento do protagonismo dos atores no Cooperativismo Solidário, sendo sugerido o desenvolvimento de instrumentais para impulsionar e analisar o crescimento do protagonismo dos associados.

Certamente, um dos maiores desafios na atualidade é colocar as necessidades humanas em foco, priorizando o desenvolvimento das pessoas ao invés do capital. Muitos são os aspectos cooperativos a desafiar os atores embasados na cooperação. Recuperar esses aspectos é um caminho para maior participação dos associados. Seguindo a Perspectiva Orientada ao Ator é necessário que as Cooperativas criem instrumentais para acolher a heterogeneidade dos associados, construindo novos arranjos de convivência social, econômica e cultural para despertar a condição de protagonismo e comprometimento social.

Agentes presente nos associados.

O contexto econômico mundial solicita alternativas econômicas e sociais. O Capitalismo demonstra-se em crise e não pode ser considerado como opção única, principalmente, pelo descrédito irreversível da alternativa sistêmica oferecida pelas economias socialistas centralizadas. Somada a crise capitalista, o surgimento da Pandemia Corona Vírus, colocou as pessoas numa crise sanitária civilizatória de grandes proporções. No entanto, a economia é feita pelas pessoas e não existe sem Estas. A superação da crise exige colocar as pessoas no centro das preocupações pessoais, e refazer, a rede de relações que foi destruída pelo Neoliberalismo.

Esta crise planetária pode ser se transformar na oportunidade de questionar o atual modelo de desenvolvimento, para enfim, buscar um movimento de mudança que acolha a lógica do cuidado e do bem estar. Uma economia a serviço do bem comum, economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável. Este triplo objetivo solicita inovações organizacional. O Cooperativismo Solidário pode

utilizar a oportunidade para se reconstruir numa ótica com níveis eticamente, politicamente e economicamente sustentáveis.

O aporte desenvolvido nesta pesquisa compreende o resultado de uma trajetória de trabalho com o Cooperativismo Solidário desenvolvida no campo da assessoria à Instituição de Serviços e Representação UNICAFES Nacional. A análise do perfil das Cooperativas, do olhar dos associados e dos resultados alcançados entres os exercícios 2017-2020. Dessas iniciativas se permitiu, afirmar a necessidade de aprimoramento das práticas de construção social, participação e protagonismo dos associados no Cooperativismo Solidário.

Essa análise também permitiu, a recomendação de várias propostas que poderão ampliar a participação dos associados como agentes de construção deste Cooperativismo, propondo um modelo inclusivo, capaz de considerar as habilidades preexistentes e desenvolver novas competências valorizando a heterogeneidade, construindo espaços de interface e construção das propostas de desenvolvimento. Espera-se que a revitalização organizacional com foco na participação social supere problemas da gestão e governança convencional, fortalecendo a tomada de decisão orientadas exclusivamente pela deliberação dos sócios. Conclui-se assim, que o modelo de participação que vem sendo utilizado pelas Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária precisa ser revisto para promover maior participação dos associados e qualificação da gestão produtiva e organizacional.

A pesquisa possibilitou ainda, a produção de materiais bibliográficos, cartilhas nas temáticas sobre modelo de organização, gestão, governança, inclusão mercados do Cooperativismo Solidário, ambas utilizadas no trabalho no Sistema UNICAFES. Em especial, a pesquisa produziu o texto de orientação à aplicação sobre participação dos associados dirigido às Cooperativas deste sistema, o qual se constitui na própria tese do trabalho de investigação, com o que se espera trazer um aporte capaz de pôr em discussão as contradições e conexões existentes entre as diversas manifestações do Cooperativismo Solidário.

9 REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Desenvolvimento Sustentável: qual a estratégia para o Brasil?** Novos Estudos, n. 87, julho, 2010.

_____. **Finanças de proximidade e desenvolvimento territorial no semiárido brasileiro.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

_____. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em questão.** São Paulo: Hucitec, 1992.

ACI – International Co-operative Alliance. **Campaña “Cooperativas hacia 2030”.** Disponível em: ica.coop/es/nuestro-trabajo/coops-2030. Acesso em abril 2020.

_____. **Los Principios Cooperativos: nuevas formulaciones de la Alianza Cooperativa Internacional.** Saragoça: Escuela de Gerentes Cooperativos, 1968.

ALMEIDA, J. O. F. de. **“Mediação da informação: ampliando o conceito de disseminação”, em Gestão da Informação e do Conhecimento.** M. Valentim (Org.). São Paulo: Editora Polis, 2008.

ALVES, A. G. **As Cooperativas agropecuárias e o BRDE - histórico, situação atual e perspectivas.** Curitiba: BRDE, 2003.

AMODEO, N. **As Cooperativas Agroindustriais e os Desafios da Competitividade.** 1999. CPDA/UFRRJ. Rio de Janeiro, 2008.

ANATER. **Dados do Cooperativismo Brasileiro.** Brasília, 2020 (CDROM).

ANDRADES, T. O. de. GANIMI, R. N. **Revolução Verde e a apropriação capitalista.** CES Revista. v. 21, p. 43-56, Juiz de Fora, 2007.

ARNS, D. P. E. **Da esperança à utopia – testemunhos de uma vida.** Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

ARRUDA, M. **Globalização e cooperativismo popular: desafio estratégico.** Rio de Janeiro: PACS, 1996

BACEN. **Resolução 2987.** Institui o Programa de desenvolvimento cooperativo, para agregação de valor à produção agropecuária (PRODECOOP). Brasília, 2002. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2002/pdf/res_2987_v2.pdf. Acesso em abril 2020.

BACON, F. **Nova Atlântida.** Coleção: Os Pensadores. São Paulo. Abril cultural, 2000.

BAPTISTA, N. de Q.; CAMPOS, C. H. S. **Caracterização do Semiárido Brasileiro. In: Convivência com o Semiárido Brasileiro: autonomia e protagonismo social.** Editora IABS, Brasília-DF, Brasil, 2013.

BASSO, D. **Racionalidades Modernas e Identidades Sócio profissionais de Agricultores Familiares.** Tese de Doutorado. Porto Alegre. PGDR/UFRGS. 2013,

BENETTI, M. D. **Globalização e desnacionalização do agronegócio brasileiro no pós 1990.** Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 61, p.1-174, out. 2004.

_____. **Origem e formação do Cooperativismo Empresarial no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: FEE, 1982.

BERGER, P., LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1983.

BIALOSKORSKI, S. **Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico**. 2002.

_____. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal; Centro Gráfico, 2014.

_____. **Decreto 90.393**. Dispõe sobre a criação da Secretaria Nacional de Cooperativismo (SENACOO), e dá outras providências: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: dez. 2019.

_____. **Lei n. 5.764/71**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Brasília, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: dez. 2019.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Evolução do Cooperativismo no Brasil: DENACOO em ação** / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. – Brasília: MAPA, 2006.

_____. **Projeto de Lei 519/2015**. Define a Política Nacional das Sociedades Cooperativas e da Política Nacional de Cooperativismo. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb>. Acesso em: 08 jun. 2019.

_____. **Instrução Normativa RFB nº 971**, de 13 de novembro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172.htm>. Acesso em: 02 dez. 2019.

BULGARELLI, W. **A nova Legislação Cooperativista Brasileira**. In PINHO, Diva Benevides (coord.). A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico. São Paulo: Fundação Friederich Naumann, 1973.

CALGARO, R. **Cooperativismo brasileiro: hibridismo e contradições na caminhada das cooperativas**. Gestão e desenvolvimento em revista. UNIOESTE, V2, 2016. Disponível em: [file:///D:/Downloads/16170-59042-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/16170-59042-1-PB%20(1).pdf). Acesso jan. 2019.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. **Mensuração de desempenho e agronegócio**. In: Agronegócio. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório**. Organizações Rurais e Agroindustriais, v. 10, n. 3, 2008.

CALTABIANO, C. **Gli anticorpi della società civile: nono rapporto sul associazionismo sociale**. Roma, 2006. Disponível em: http://www.ideeinrete.coop/aggiunte/rapporto_associazionismo. Acesso jan. 2020.

CAMPANELLA, T. **Cidade do Sol**. Tradução Carlo Alberto Dastoni. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 2017.

CARVALHO, A.; DAVID, C. **Políticas Públicas para o Campo e Desenvolvimento Rural Sustentável**. UERJ, 2015.

CATTANI, A. D. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CATTANI, A. D., Laville, J. L., Gaiger, L. I. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra/São Paulo : Almedina/CES, 1999.

CAZAROTTO, S.; PEREIRA, W. As Cooperativas de Produção Agroindustrial no Paraná e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE como seu Agente Indutor de Desenvolvimento. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.122, 2012.

CEPEA. **Índices de exportação do agronegócio**, ESAQ/USP, 2018.

CHAYANOV, A. V. **A teoria das Cooperativas Camponesas**. Revisão e tradução de Regina Vargas. Porto Alegre: UFRGS, 2017.

_____. **La organización de la unidad económica campesina**. Bueno Aires: Ediciones Nueva Vision, 1974.

CORAGGIO, J.L. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. In: G. KRAYCHETE; F. LARA; B. COSTA (org.), **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis, Vozes, 2004.

COSTA A.C.G. **A educação no paradigma do desenvolvimento humano**. Belo Horizonte: Modus Faciendi, 2000.

CRÚZIO, H. de O. Por que Cooperativas Agropecuárias e Agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, 1999.

DELGADO, N. G. **O papel do rural no desenvolvimento nacional: da modernização conservadora dos anos 1970 ao Governo Lula**. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Brasília: CONDRAF/MDA, 2010.

DEMO, P. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2002.

DEFOURNY, J. **L'économie sociale au Nord et au Sud**. Bruxelles: De Boeck, 1999.

DUARTE, L. M. G.; WERHMANN, M. E. S. de. Histórico do Cooperativismo Agrícola no Brasil e Perspectivas para a Agricultura Familiar. In: **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária no meio rural**. Núcleo de estudos agrários. Cadernos do CEAM. Universidade de Brasília, Brasília, n.23, 2006.

DUPUIS, J. (1996). **Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista**. In: J. Chanlat, (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS. M. I. de S. **Gestão participativa e compartilhada: um modelo para as cooperativas da Agricultura Familiar**. Tese de Doutorado. Universidad Nacional de Misiones – UNAM. Posadas (AR), 2017.

ENRIQUEZ, E. **O papel do sujeito humano na dinâmica social**. In: LÉVY, A. (Org.). Psicossociologia: análise social e intervenção. Petrópolis: Vozes, 1994.

FAJARDO. S.; ROCHA. M.M. **Contradições e Cooperativismo: O caso Brasileiro**. Editora CRV, 2018.

FAO. **Casos de sucesso do Cooperativismo da Agricultura Familiar**. Coordenação SEAD, Brasília, 2019. (CDROM)

FARIAS, R. F. **A dinâmica geoeconômica do Cooperativismo Agropecuário do Sul do Brasil**. Florianópolis, 2015 (Tese Doutorado UFSC).

FERNANDES, F. **A Revolução Burguesa no Brasil: ensaio de interpretação sociológica.** 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

FERREIRA, G. H. C. **O agronegócio no Brasil e a produção capitalista do território.** Geografia em Questão, Marechal Cândido Rondon, v. 28, 2012.

FERREIRA, G. M. V., VON ENDE, M., ROSSÉS, G. F., MADRUGA, L., & MARÇAL, D. R. **Redes Sociais e Economia Solidária: Uma análise das redes de relacionamento de pequenos produtores rurais participantes do projeto Esperança/COOESPERANÇA.** Revista Em Agronegócio e Meio Ambiente, 2014.

FERREIRA, P. R.; AMODEO, M. B. P. O SESCOOP e a educação do campo cooperativista: organização do quadro social e educação cooperativista. **Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo.** São Paulo, 2008.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil,** Global, São Paulo, 1983.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

FRANTZ, W. **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

_____. **Educação e cooperação: práticas que se relacionam.** Sociologias n. 6, Porto Alegre: jul/dez 2001.

_____. **Educação e poder na racionalidade da cooperação.** In: Perspectiva Econômica, vol. 38, Série Cooperativismo nº 53. São Leopoldo: UNISINOS, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, A. F., FREITAS, A. F., SAMPAIO, D. O., Máximo, M. S. **Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas.** Revista de Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, 2010.

FONTES, J. R., VENTURA, C. F., OLIVEIRA, M. J. **Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito.** FACES Revista de Administração, Belo Horizonte, 2008.

GAIGER, L. I. G. Empreendimentos solidários: uma alternativa para a economia popular? In: _____. (org.). **Formas de combate e de resistência à pobreza.** São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

_____. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil.** Porto Alegre: UFRGS, 2004.

_____. **Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários.** *Lua Nova*, 2011.

GRAZIANO DA SILVA, J. **Do complexo rural aos complexos agroindustriais.** Campinas: UNICAMP /IE, 1996.

GEILFUS, F. **80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación.** C.R.: IICA, 2002.

- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Cooperativismo Agropecuário – Os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n.2, p. 389-410, 2006.
- GREGOLIM, M. R. P. **Diagnóstico de gestão em cooperativas da agricultura familiar no estado do Paraná: limites e potencialidades em um modelo solidário e democrático**. Dissertação de mestrado PPDRS. Marechal Candido Rondon, 2015.
- GOERCK, C. **Percursos do cooperativismo**. Seminário Nacional Estado e Políticas sociais do Brasil. UNIOESTE, Cascavel, 2005.
- GOMES, H. F. **A dimensão dialógica, estética, formativa e ética da mediação da informação**. Informação & Informação, Londrina, v. 19, n. 2, maio/ago. 2014. Disponível: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/19994>. Acesso em: 29 jul. 2019.
- GONÇALVES, J. E. **Histórico do Movimento Cooperativista Brasileiro e sua Legislação: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário**. 2015. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/955.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.
- GONÇALVES, N. W. **Estado e Agricultura no Brasil**, São Paulo: Hucitec, 1997.
- GONÇALVES, R. **Economia política internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GRISA, C.; SCHNEIDER, S. **Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e Estado no Brasil**. In: **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. 624 p. Série Estudos Rurais.
- HOUTART, F. **Mundialização das resistências e das lutas contra o neoliberalismo**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário de 2006**. São Paulo, 2017. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006>. Acesso em 17 de janeiro de 2020.
- _____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário de 2017**. São Paulo, 2018. Disponível em <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017>. Acesso em 17 de janeiro de 2020.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.
- IRION, J. E. O. **Economia social. Cooperativismo e economia social**. São Paulo: Editora STS, 1997.
- JARA, C. J. **As dimensões intangíveis do desenvolvimento sustentável**. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) 2001.
- KLAES, L.S. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. 18 ed. São Paulo: CNPQ, 1982.
- KLEIN, O. J. **“Para compreender o protagonismo social na construção do telejornalismo em rede”**, em Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, 2009.

KAGEYAMA, A. **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais**. UNICAMP, Campinas, 1987.

LATOURE, B. **Jamais fomos modernos: ensaios de antropologia simétrica**. 3. ed. São Paulo: Ed. 34, 2005.

LAUSCHNER, R. Autogestão, Cooperativismo e Capitalismo, in **Perspectiva Econômica**. Cooperativismo 9, vol. 12 nº 36. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 1982.

LAMARCHE, H. (Coord.) **A agricultura familiar: comparação internacional - uma realidade multiforme**. Campinas: Unicamp, 1993.

LIGUORE, G. **“Estado e Sociedade Civil – Entender Gramsci para entender a realidade”**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

LIMA, J.C. **O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado**. Revista brasileira de ciências sociais, v 19, 2004.

LONG, N. **Development Sociology: Actor Perspectives**. London: Routledge, 2001.

_____. **Sociologia del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor**. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social: El Colégio de San Luis, 2007.

LONG, N; PLOEG, J. D. **Demythologizing Planned Intervention: an Actor Perspective**. Sociologia Ruralis, Devon, v. 29, p. 226-249, 1989.

LOUREIRO, M. R. **Cooperativas agrícolas e o capitalismo no Brasil**. São Paulo, Cortez, 1981.

MADOENHO, A. A. **O cooperativismo em suas raízes: A formação da Colônia Agrícola Tereza Cristina no Paraná do século XIX**. 2011.

MANCE, A. **Redes de Colaboração Solidária: Aspectos econômicos filosóficos: complexidade e libertação**. São Paulo: Editora Vozes, 2002.

MARQUES, E. FARIA, C. A. P. **A Política Pública como Campo Multidisciplinar**. São Paulo/Rio de Janeiro: Unesp/Fiocruz. 2013

MARTINS, J. de S. **As mudanças nas relações entre a sociedade e o Estado e a tendência à anomia nos movimentos sociais e nas organizações populares**. Estudos Avançados, 2000.

MARX, K. **O Capital** (livro III - tomo 2). São Paulo, Abril Cultural, 1985.

_____. **Crítica ao programa de Gotha**. In: Textos. Vol. I. São Paulo: Edições Sociais, 1975.

_____. **Mensagem inaugural da associação internacional dos trabalhadores**. In: Obras Escolhidas. Tomo II. Lisboa: Edições Avante, 1983.

MARTINE, G. **A trajetória da modernização agrícola: a quem beneficia?.in: Questões agrária, hoje & democracia e sistema global**. Revista de Cultura Política, São Paulo 1991.

MARTINS, J. de S. **Expropriação e violência – a questão política do campo**. Editora Hucitec, 3ª. edição renovada e ampliada, São Paulo, 1991.

MATTEI, L.; CAZELLA, A. A.; SCHNEIDER, S. **Histórico, caracterização e dinâmica recente do Pronaf - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004,

MAX-NEEF, M. **Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones**. Editado por la Fundación Dag Hammarskjöld, Uppsala, Suecia. Traducciones del libro Human scaled development. The Apex Prexx, Nueva York, 1993.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas), Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

MIRANDA, C.; TIBÚRCIO, B. **Políticas públicas, atores sociais e desenvolvimento territorial no Brasil**. In: Sérgio Pereira Leite [et al.] (autores); MIRANDA, C.; TIBÚRCIO, B. (Org.). Brasília: IICA, 2011.

MÔNGOLLA, K. F. de A.; NASCIMENTO, V. S. do; BRASIL, A. A.; ANDRADE, D. P. **Protagonismo social e suas contribuições para o desenvolvimento rural sustentável: um estudo de caso no município de Caririaçu – Ceará (Brasil)**. Sustentabilidade em Debate - Brasília, 2016.

MORE, T. **Utopia**. Tradução Nilton Machado. Escrituras Editora, São Paulo, 2003.

NAMORADO, R. **As Cooperativas: Empresas que são Associações**. Coimbra-Portugal: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 1999.

NASCIMENTO, E. P. do. Educação e desenvolvimento na contemporaneidade. In: NOGUEIRA, M. A. **As ruas e a democracia – ensaios sobre o Brasil contemporâneo**. Revista Brasileira de Ciência Política. N. 22, Brasília, 2017.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**. Sistema OCB, Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/Site/sescoop>. Acesso fev. 2020.

_____. Ramos do Cooperativismo: conheça nossa nova organização. OCB, 2019. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>. Acesso abril de 2020.

OCDE. **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Revised resolution of de Council on a New Governance Structure for the Organization, 2004.

OLIVEIRA, N.B. de; DEVES, L. da S. **Cooperativismo: guia prático**. 2ª ed., Porto Alegre, OCERGS, 1984.

ONU. **Censo Global do Cooperativismo**. Executado pela Dave Grace & Associates. Solicitação do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU, 2014. Disponível em: <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>. Acesso em 30 mar. 2020.

OSTROM, E. **A behavioural approach to the rational-choice theory of collective action**. American Political Science Review 92: 1-22. 1998.

_____. **The meaning of social capital and its link to collective action**. In: SVENDSEN, Gert T.; SVENDSEN, Gunnar L. (Eds.). Handbook on Social Capital. Northampton: Edward Elgar. 2008.

OWEN, R. **Uma Nova visão da sociedade**. Coleção: Os Pensadores. São Paulo, Abril cultural, 2000.

PEDRINI, D. M. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Editora Contexto, 2004.

PERIUS, V. F. **Cooperativas de trabalho. Perspectiva Econômica.** Unisinos, São Leopoldo, v. 32. n. 97, s/d 1997.

_____. **Cooperativismo e Lei.** São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2001.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERROTTI, E.; PIERUCCINI, I. **INFOEDUCAÇÃO: saberes e fazeres da contemporaneidade.** Recife: Néctar, 2007.

PINHO, D. B. A Doutrina Cooperativa e a problemática do Desenvolvimento econômico. **In A Problemática Cooperativista no Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Fundação Friedrich Neumann, 1973.

_____. **Sindicalismo e Cooperativismo: evolução doutrinária e problemas atuais.** São Paulo: Instituto Cultural do Trabalho, 1966.

_____. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro.** São Paulo, CNPq, 1981.

_____. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

PINHO, D.B.; PINHO, C.M. **Educação cooperativa informal e formal: sua estratégia no desenvolvimento dos recursos humanos.** Assocep, 1975.

PLATÃO. **A República.** Tradução Maria Helena da Rocha Pereira. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1949.

PLOEG, J. D. V. D. **Camponeses e Impérios Alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na Era da Globalização.** Porto Alegre: UFRGS, 2008.

PORT, M. **Idealizadores cooperativistas: biografia dos principais idealizadores cooperativistas.** [S.I.]: Portal do Cooperativismo de Crédito, 2011.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular.** Rio de Janeiro: FASE, 1995.

_____. **Cooperativas: alternativa de organização popular.** Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

_____. **Quadro comparativo entre associação – cooperativa – sindicato: o futuro dos empreendedores de pequeno porte.** Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986

REISDORFER, V. K. **Análisis de la eficacia del planeamiento financiero adoptado por las empresas agrícolas y el desafío de un modelo de mayor performance: el caso de las cooperativas agrícolas del noroeste del estado de Rio Grande do Sul.** Tese de Doctorado en Administración. UNaM, 2008.

REIS, A. A. et al. **Agricultura Familiar e Economia Solidária: a experiência da Associação MUTIRÃO, na região do Baixo Tocantins, Amazônia Paraense.** Revista Tecnologia e Sociedade, v. 11, n. 22, 2015.

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

ROCHA, A. C. da. **Estratégia organizacional com foco na sustentabilidade e o desempenho inovador em Cooperativas Agropecuárias da região sul do Brasil.** Curitiba 2017 (Tese Doutorado Universidade Positivo).

RODRIGUES, A. T. **Diretas Já: o grito preso na garganta.** São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2003.

ROUQUAYROL, M.Z; ALMEIDA F. **Epidemiologia e saúde.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 6ª edição, 2006.

SABOURIN, E. **Camponeses do Brasil: entre a troca mercantil e a reciprocidade.** Rio de Janeiro (RJ): Garamont, 2009.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2008.

_____. **Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil.** Brasília, DF: Sebrae/UNPD, 2002.

SANTOS, B. de S. (org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista.** Porto: Afrontamento, 2004.

_____. **Democratizar a democracia: Os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia.** Edição Comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** São Leopoldo, UNISINOS, 1981.

_____. **Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo.** In: SCHNEIDER, José Odelso. Educação cooperativa e suas práticas. Brasília: UNISINOS, 1999.

SCHNEIDER, S. **Teoria Social, Agricultura Familiar e Pluriatividade.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 18, n. 51, fevereiro/2003.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.

SINGER, P. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2004.

_____. **Uma utopia militante: repensando o socialismo.** Petrópolis: Vozes, 1999.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 3, 2014.

TOURAINÉ, A. **O retorno do actor: ensaio sobre sociologia**. Lisboa: Instituto Piaget, 1984. (Coleção Economia e Política).

UNICAFES - União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. **Documento Base I Congresso**. (Org. BASSO, D.) Brasília. 2005. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em: 15 set. 2019.

_____. **Documento Base III Congresso**. (Org. ZANCO, A.M.) Brasília. 2011. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em: 15 set. 2019.

_____. **Documento Base V Congresso**. (Org. ZANCO, A.M.) Brasília. 2017. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em: 18 jan. 2020.

_____. **Programa de Educação do Cooperativismo Solidário**. (Org. ZANCO, A.M.) Brasília. 2019. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

VALADARES, J. H. Cooperativismo e Capitalismo, in: **Curso de Formação de Dirigentes de Cooperativas - Módulo 1**, FORMACCOP, Curitiba, PR, 1990.

_____. **Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária**. Lavras: UFLA, Dissertação de Mestrado em Administração Rural, 1995.

VEIGA, J. E. da. **A face rural do desenvolvimento: natureza, território e agricultura**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

VEIGA, S.M.; FONSECA, I. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro, FASE, DP&A, 2002.

VERAS NETO, F. Q. **Cooperativismo: Nova Abordagem Sócio Jurídica**. Curitiba: Juruá, 2001.

MONZON, J. L. **La economía social como marco conceptual del cooperativismo agrario. Una referencia a los grupos cooperativos**. Vasequillo, 2000.

MONZÓN, J.L. & HERRERO, M. **Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea: aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española**, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 2016.

VIANNA, E. S. **O Despertar para a autonomia, protagonismo e alteridade sob a concepção da pedagogia salesiana e de Paulo Freire: um estudo de caso na Escola Salesiana**. São Paulo, 2016.

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WANDERLEI, M. N. B. e FAVARETO, A. **A singularidade do rural brasileiro: as implicações para as tipologias territoriais e a elaboração de políticas públicas**. v. 21, Brasília (DF): IICA, 2013.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C. **Agricultura familiar: realidade e perspectivas**. Passo Fundo: EDUPF, 1999.

ZANCO, A. M. A contribuição do PECSOL para aprendizagem dos diretores como multiplicadores do conhecimento no cooperativismo. Tese Mestrado. UNIOESTE, 2017. <http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/3033/5/Alcidir%20M.%20Zanco2017.pdf>

_____. Gestão do Conhecimento nas Cooperativas. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas. Santa Maria, UFMS, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/21403>

ZANCO, A. M.; ALVES. A. F. Cooperativismo solidário: um instrumento de desenvolvimento com inclusão social. In: **Ciências agrárias: ensino, cooperativismo, segurança alimentar e sucessão na agricultura**. Organizado por Cintia Eyng. Marechal Cândido Rondon: CCA, 2019. Disponível em: https://www.unioeste.br/portal/arq/files/cca/Ciencias_Agrarias_ensino-cooperativismo_seguranca_alimentar_e_sucessao_na_agricultura.pdf.

_____. **Perfil das cooperativas agropecuárias do sistema Unicafe**s. Revista IDeAS, Rio de Janeiro, v.12, 2018. Disponível em: <https://revistaideas.ufrj.br/ojs/index.php/ideas/article/view/176>.

ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional**. Rio de Janeiro: Editora LAB, 2003.

ZATTI, V. **Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire**. Porto Alegre: EDIPUCRS. 2007. ISBN 978-85-7430-656-8 Publicação Eletrônica. Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs/online/autonomiaeducacao.pdf>.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Working Paper**, n.02/017, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

10 APÊNDICES

10.1 Questionário A - Perfil das Cooperativas

Esse levantamento de dados está sendo realizado numa parceria entre a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), via o Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) e o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável (PPDRS). Seu objetivo é compreender o Protagonismo Social presente nas Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, contribuindo para o levantamento de dados que orientarão Tese de Doutorado sobre o Cooperativismo Solidário na perspectiva dos Associados.

Os dados serão utilizados na elaboração de um relatório que será fornecido à UNICAFES bem como material de estudos das instituições de ensino. Temos certeza de que a sua participação contribuirá para o fortalecimento do Cooperativismo Solidário nos diversos Estados do Brasil. Sendo assim o (a) senhor/senhora poderia responder este questionário? Se aceitar prossiga para acesso as questões vinculadas ao perfil, construção, protagonismo social e institucional.

DADOS GERAIS DA COOPERATIVA

- 1.1 Estado: _____
 1.2 Região: _____
 1.3 Cooperativa (sigla): _____ CNPJ: _____
 1.4 Cargo do respondente: _____
 1.5 E-mail _____ Telefone: _____

MODELO DE ORGANIZACAO DA COOPERATIVA

1. Ramo da Cooperativa

<input type="radio"/> Consumo <input type="radio"/> Sociais <input type="radio"/> Trabalho <input type="radio"/> Educacionais <input type="radio"/> Transporte <input type="radio"/> Agropecuárias	<input type="radio"/> Saúde <input type="radio"/> Crédito <input type="radio"/> Habitacionais <input type="radio"/> Produção <input type="radio"/> Infraestrutura <input type="radio"/> Mineral <input type="radio"/> Turismo e lazer
---	---

2. Qual o perfil étnico/cultural dos sócios(as)

<input type="radio"/> agricultores (as) familiares <input type="radio"/> sócios (as) urbanos/residente na cidade <input type="radio"/> Comunidades quilombolas <input type="radio"/> Comunidades caboclas	<input type="radio"/> extrativistas <input type="radio"/> ribeirinhos/pescadores <input type="radio"/> indígenas <input type="radio"/> Comunidades tradicionais
--	--

3.1 Que quantidade de sócios(as)

<input type="radio"/> até 30 sócios(as) <input type="radio"/> 31 a 50 sócios(as) <input type="radio"/> 51 a 100 sócios(as) <input type="radio"/> 101 a 300 sócios(as) <input type="radio"/> 301 a 500 sócios(as) <input type="radio"/> 501 a 1000 sócios(as) <input type="radio"/> Mais de 1001 sócios(as)	% de sócios(as) ativos <input type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 80% <input type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 30% <input type="radio"/> 10%
3.2 Quantidade exata de sócios(as): Homens _____ Mulheres _____ Jovens _____.	

4. Percentual de gênero e geração da Cooperativa possui no seu quadro social

% de mulheres	% de homens	% de jovens
<input type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 100%
<input type="radio"/> 70%	<input type="radio"/> 70%	<input type="radio"/> 70%
<input type="radio"/> 50%	<input type="radio"/> 50%	<input type="radio"/> 50%
<input type="radio"/> 30%	<input type="radio"/> 30%	<input type="radio"/> 30%
<input type="radio"/> 10%	<input type="radio"/> 10%	<input type="radio"/> 10%
	<input type="radio"/>	

5. Que ações são realizadas para promover adesão das mulheres?

- Capacitação/formação
- Organização da produção
- Acesso aos mercados
- Acesso ao crédito
- Participação na direção
- Poucas ações são realizadas
- Nenhuma ação é realizada

6. Que ações são realizadas para promover adesão dos(as) jovens?

- Capacitação/formação
- Organização da produção
- Acesso aos mercados
- Acesso ao crédito
- Participação na direção
- Poucas ações são realizadas
- Nenhuma ação é realizada

7. Que ações são realizadas para promover a expansão social da Cooperativa para aumentar o número de sócios(as)?

- Capacitação/formação com associados(as)
- Organização da produção
- Acesso aos mercados
- Acesso ao crédito
- Participação na Cooperativa
- Poucas ações são realizadas
- Nenhuma ação é realizada

8. Com que frequência reúne seus associados(as)?

() Mensal () Bimestral () Trimestral () Semestral () Anual

9. O que você considera mais importante para viabilidade socioeconômica da Cooperativa?

- Participação dos(as) associados(as) na organização social
- Organização da produção/agroindustrialização
- Acesso aos mercados/organização econômica
- Qualidade da gestão técnica/profissionalismo dos(as) contratados
- Qualidade da governança social/participação dos diretores(as)

10. Determine o percentual de importância dos itens para viabilidade do Cooperativismo Solidário

Participação social	() - 10%	() - 30%	() - 50%	() - 70%	() - 90%	() 100%
Organização da produção	() - 10%	() - 30%	() - 50%	() - 70%	() - 90%	() 100%
Agroindustrialização	() - 10%	() - 30%	() - 50%	() - 70%	() - 90%	() 100%
Acesso aos mercados	() - 10%	() - 30%	() - 50%	() - 70%	() - 90%	() 100%
Qualidade da gestão	() - 10%	() - 30%	() - 50%	() - 70%	() 90%	() - 100%
Qualidade da governança	() - 10%	() - 30%	() - 50%	() - 70%	() - 90%	() - 100%
Organização financeira	() - 10%	() - 30%	() - 50%	() - 70%	() - 90%	() - 100%

2. MODELO DE GESTAO DA COOPERATIVA

1. Existe uma estrutura técnica (funcionários(as)) na Cooperativa?

- Sim, contratados (as) em CLT
- Sim, prestação de serviços
- Sim, mas pago por parceiros
- Sim, mas presta serviços pontuais
- Voluntário (a)
- Não existe estrutura técnica

2. Quantos funcionários(as) trabalham na Cooperativa?

- Mais de 5 funcionários(as)
- 5 funcionários
- 4 funcionários
- 3 funcionários
- 2 funcionários
- 1 funcionário
- Não possui funcionários

1.1 O Imposto Sindical dos(as) funcionários(as) é vinculado ao SESCOOP

- Sim Não Não possui conhecimento

1.2 Qual a média salarial dos(as) funcionários(as) da sua Cooperativa?

- 1 salário mínimo Até 3 salários mínimos Até 5 salários Mais de 5 salários
 Não possui funcionário

3. Quantos(as) diretores(as) trabalham na gestão Cooperativa?

- Mais de 5 diretores (as)
- 5 diretores (as)
- 4 diretores (as)
- 3 diretores (as)
- 2 diretores (as)
- 1 diretor (a)
- Nenhum

4. Que percentual de tempo os(as) diretores(as) dedicam na gestão da Cooperativa (mês)?

- 100%
- 80%
- 50%
- 30%
- 10%
- 0%

4.1 Que percentual de tempo os(as) diretores(as) são remunerados (as) na Cooperativa (mês)?

- 100%
- 80%
- 50%
- 30%
- 10%
- 0%

4.2 Qual a média salarial dos(as) Diretores(as) da sua Cooperativa?

- 1 salário mínimo Até 3 salários mínimos Até 5 salários Mais de 5 salários

5. Qual sistema de gestão a Cooperativa utiliza??

- Software
 Excel
 Caderno de controle
 Não utiliza
 Tem interesse em começar utilizar

6. Em relação à conformidade documental qual a situação da Cooperativa?

a) Registrou em Junta Comercial a Ata da última Assembleia?
 SIM NÃO Encontra-se em análise

b) Está em dia com os livros obrigatórios?
 SIM NÃO

7. Com relação às práticas de tomada de decisão a Cooperativa:

a) Possui metodologia e/ou ferramenta para apoiar tomadas de decisões?
 SIM NÃO

7.2 As decisões estratégicas da Cooperativa são tomadas de que forma?

- Participativa
 Centralizada
 Centralizada na equipe técnica
 Centralizada na direção
 Influenciada por agentes externos

8. Com relação ao planejamento da Cooperativa:

a) Possui plano de negócios?
 SIM NÃO Não julga necessário

b) Possui regulamento interno?
 SIM NÃO Não julga necessário

c) Possui um plano de formação?
 SIM NÃO Não julga necessário

d) A cooperativa tem mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho?
 SIM NÃO Não julga necessário

9. Existe uma política de capitalização da Cooperativa?

SIM NÃO Não julga necessário

10. A cooperativa acessa linhas de crédito?

- Não
 Acessa linhas de crédito oficiais do Governo Federal (PRONAF)
 Acessa linhas de crédito oficiais do Governo Estado
 Acesso linhas de crédito privadas (juros maiores)
 Acessa empréstimos de terceiros
 Fundos Rotativos
 Outros

11. Qual faturamento médio mensal da Cooperativa (valores 2018)?

10.000,00 20.000,00 50.000,00 100.000,00 500.000,00 500.000,00 (+)

12. Qual valor das sobras da Cooperativa (valores 2018)?

1.000,00 10.000,00 20.000,00 50.000,00 100.000,00 (+) 100.000,00
 Perdas

12.1 Qual valor exato das sobras/perdas da Cooperativa em 2018? _____**13.1 A Cooperativa possui sede Administrativa?**

Sede própria
 Não
 Possui, mas cedida em comodato com parceiros
 Possui, mas funciona no espaço de parceiros
 Possui sede alugada

13.2 Possui veículo utilitário?

SIM NÃO Possui, mas em comodato com parceiros Não possui, utiliza em parceria com outras organizações

13.3 Possui veículo de transporte de produtos?

SIM NÃO Possui, mas em comodato com parceiros Não possui, utiliza em parceria com outras organizações

13.4 Possui estrutura de Agroindústria?

SIM NÃO Possui, em comodato com parceiros Terceiriza agroindustrialização

13.5 A Agroindústria possui Registro Sanitário?

Municipal Estadual Nacional (SIF/SUASA) Não possui

3 MODELO DE GOVERNANÇA**1. Estrutura de governança da Cooperativa:****a) Percentual de participação nas Assembleias**

- Muita Fraca (-25% dos(as) sócios(as) participam)
 Fraca (entre 25% - 50% dos(as) sócios(as) participam)
 Regular (50% dos(as) sócios(as) participam)
 Positiva (50% - 75% dos(as) sócios(as) participam)
 Muito Positiva (+75% dos(as) sócios(as) participam)
 Perfeita (100% dos/as sócios(as) participam)

c) Qual percentual de crescimento no número de sócios(as) nos últimos 5 anos?

- Muita Fraca (-0% de aumento no número de sócios(as))
 Fraca (-5% de aumento no número de sócios(as))
 Regular (10% de aumento no número de sócios(as))
 Positiva (10% - 30% de aumento no número de sócios(as))
 Muito Positiva (+30% de aumento no número de sócios(as))
 Perfeita (100% de aumento no número de sócios(as))

c) Qual percentual de participação dos membros do Conselho Administrativo na gestão da Cooperativa?

- Muita Fraca (0% de participação)
 Fraca (0% - 30% de participação)
 Regular (31% - 50% de participação)
 Positiva (51% - 70% de participação)
 Muito Positiva (71% - 90% de participação)
 Perfeita (91% - 100% de participação)

2. Como se processa a troca de diretores (as) na Cooperativa?

- Muito frequente (a cada 3 anos – 1 mandato)
 Regular (3-6 anos - 2 mandatos)
 Positiva (6-12 anos - 4 mandatos)
 Continuada (Mais de 12 anos)

3. Que % de gênero e geração é composta a direção da Cooperativa (CA e CF)

Percentual mulheres	Percentual homens	Percentual jovens
<input type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 100%
<input type="radio"/> 80%	<input type="radio"/> 80%	<input type="radio"/> 80%
<input type="radio"/> 50%	<input type="radio"/> 50%	<input type="radio"/> 50%
<input type="radio"/> 30%	<input type="radio"/> 30%	<input type="radio"/> 30%
<input type="radio"/> 10%	<input type="radio"/> 10%	<input type="radio"/> 10%

4. MODELO DE INCLUSÃO - COMERCIALIZAÇÃO DA COOPERATIVA

1 Que tipo de produtos são desenvolvidos pela Cooperativa?

- Convencional
 Orgânico
 Transição agroecológico
 Monocultura
 Diversificado
 Outros

2. Que tipo de produtos da Cooperativa possuem Registro Sanitário para Comercialização em nível Nacional (SIF/SUASA)

- Carnes
 Cereais
 Embutidos
 Destilados
 Lácteos
 Hortifruti
 Ervas medicinais
 Mel
 Café
 Mandioca e derivados
 Outros

3. Dos produtos com condição de ser comercializado em nível nacional, indique o produto principal e a quantidade produzida anualmente:

4. Canais de comercialização utilizados pela Cooperativa

- PAA
 PAA Compra Institucional
 PNAE
 BIODIESEL
 Mercado Justo
 Mercado local
 Feira livre
 Vendas on line (E-COMERCE)

Outros mercados _____

5. Quem se responsabiliza pelo setor de comercialização da Cooperativa?

- a) Conselheiro Administrativo
b) Diretor Executivo
c) Consultor comercial
d) Funcionário
e) Função terceirizada
f) Outros _____

6.1. Qual inovação 01 deve ser implantada na sua Cooperativa no âmbito organizativo, social, administrativo, produtivo, agroindustrial e comercial. Citar:

1. _____

6.2. Qual inovação 02 deve ser implantada na sua Cooperativa no âmbito organizativo, social, administrativo, produtivo, agroindustrial e comercial:

2. _____

6.3. Qual inovações 03 deve ser implantada na sua Cooperativa no âmbito organizativo, social, administrativo, produtivo, agroindustrial e comercial:

3. _____

7. Qual inovação em gestão, governança e mercados possui maior prioridade para ser implantada na sua Cooperativa:

1. _____

10.2 Questionário B - Protagonismo dos associados

Essa pesquisa está sendo realizada numa parceria entre a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, via o Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) e o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável (PPDRS). Seu objetivo é compreender o Protagonismo Social presente nas Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, contribuindo para a tese sobre Protagonismo dos atores. Garantimos que em momento algum será identificado o nome dos respondentes, e que os resultados serão sempre analisados em seu conjunto e nunca individualmente.

Os dados serão utilizados na elaboração de um relatório que será fornecido à UNICAFES bem como material de estudos das instituições de ensino. Temos certeza de que a sua participação contribuirá para o fortalecimento do Cooperativismo Solidário nos diversos Estados do Brasil. Sendo assim o (a) senhor/senhora poderia responder este questionário? Se aceitar prossiga para acesso as questões vinculadas ao perfil, construção, protagonismo social e institucional.

BLOCO I - PERFIL DOS PARTICIPANTES

Dados gerais do Associado

Participante: _____
 Telefone: _____
 Cooperativa: _____

1. Estado: _____

2. Ramo Cooperativista que é Associado:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Agropecuário | <input type="radio"/> Consumo |
| <input type="radio"/> Trabalho | <input type="radio"/> Transporte |
| <input type="radio"/> Crédito | <input type="radio"/> Saúde |
| <input type="radio"/> Educacional | <input type="radio"/> Habitacional |
| <input type="radio"/> Infraestrutura | <input type="radio"/> Mineral |
| <input type="radio"/> Social | <input type="radio"/> Turismo e Lazer |
| <input type="radio"/> Produção | <input type="radio"/> Não sei responder |

3. Sexo

- Masculino
 Feminino
 Outro _____

4. Ocupação na Cooperativa

- Sócio
 Técnico (funcionário)
 Conselheiro Administrativo
 Conselheiro Fiscal
 Direção executiva
 Outros

5. Perfil Étnico/Cultural

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Agricultores(as) Familiares | <input type="radio"/> Extrativistas |
| <input type="radio"/> Sócios(as) urbanos/residente na cidade | <input type="radio"/> Ribeirinhos/Pescadores |
| <input type="radio"/> Comunidades Quilombolas | <input type="radio"/> Indígenas |
| <input type="radio"/> Comunidades Caboclas | <input type="radio"/> Comunidades tradicionais |

6. Idade

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> 14-18 | <input type="radio"/> 51-60 |
| <input type="radio"/> 19-29 | <input type="radio"/> 61-70 |

<input type="radio"/> 30-40	<input type="radio"/> 71-80
<input type="radio"/> 41-50	<input type="radio"/> Mais de 80

7. Escolaridade

<input type="radio"/> Ensino Fundamental (1º a 4º)	<input type="radio"/> Superior completo
<input type="radio"/> Ensino Fundamental II (5º a 8º)	<input type="radio"/> Pós-graduação
<input type="radio"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="radio"/> Mestrado
<input type="radio"/> Ensino Médio Completo	<input type="radio"/> Doutorado
<input type="radio"/> Técnico	<input type="radio"/> Pós-Doutorado
<input type="radio"/> Superior incompleto	<input type="radio"/> Não tenho instrução formal

8. Horas de curso sobre Cooperativismo já participou

() Nenhuma () Até 8 () 8–32 () 32–64 () 64–128 () +128 () Não sei responder

9. Motivações particulares lhe mantém na Cooperativa

<input type="radio"/> Proposta de desenvolvimento da AF	<input type="radio"/> Aquisição de produtos
<input type="radio"/> Participação e compromisso social	<input type="radio"/> Acesso a serviços
<input type="radio"/> Gestão participativa na cooperativa	<input type="radio"/> Proposta de Economia Solidária
<input type="radio"/> Comercialização e os resultados	<input type="radio"/> Proposta de envolvimento social
	<input type="radio"/> Não sei responder

10. Limites organizacionais que lhe distanciam da Cooperativa

<input type="radio"/> Ausência de proposta desenvolvimento da AF	<input type="radio"/> Ausência de produtos
<input type="radio"/> Baixa participação e compromisso social	<input type="radio"/> Ausência de acesso a serviços
<input type="radio"/> Ausência de gestão participativa cooperativa	<input type="radio"/> Ausência de Economia Solidária
<input type="radio"/> Ausência de comercialização e de resultados	<input type="radio"/> Baixo envolvimento social
	<input type="radio"/> Não sei responder

BLOCO II – CONSTRUÇÃO DOS AGENTES**1. A Cooperativa realiza ações para fortalecer a participação?**

<input type="radio"/> Não
<input type="radio"/> Sim, mas de forma inexpressiva
<input type="radio"/> Sim, são realizados momentos pontuais de debate e construção
<input type="radio"/> Sim, são realizados momentos permanentes de debate e construção
<input type="radio"/> Sim, são realizados momentos que geram proposições para sustentabilidade
<input type="radio"/> Não sei responder

2. A Cooperativa realiza capacitação dos Colaboradores?

a) Não são realizadas ações para capacitação dos colaboradores
b) São realizadas ações eventualmente para capacitação dos colaboradores
c) São realizadas ações regularmente para capacitação dos colaboradores
d) São realizadas ações regularmente, de forma planejada, para capacitação dos colaboradores
e) Não sei responder

3. A Cooperativa investe no desenvolvimento dos Conselhos?

a) A Cooperativa não investe
b) A Cooperativa investe eventualmente para capacitação de Conselheiros
c) A Cooperativa investe regularmente para capacitação de Conselheiros
d) A Cooperativa investe regularmente com conhecimentos aplicados na Cooperativa
e) Não sei responder

4. A Cooperativa promove o desenvolvimento dos cooperados?

a) A Cooperativa não promove o desenvolvimento dos cooperados
b) São realizadas ações eventualmente para o desenvolvimento dos cooperados
c) São realizadas ações regularmente para o desenvolvimento dos cooperados

- d) São realizadas ações regularmente e seus resultados são acompanhados
- e) Não sei responder

5. A Cooperativa gera troca de conhecimento entre os sócios?

- a) Não
- b) Sim, anualmente nas AGO mas somente em questões ideológicas
- c) Sim, mas não existe espaços de diálogo construído de forma participativa
- d) Sim, mas os encontros só acontecem em momentos de crise organizacional
- e) Não sei responder

6. A satisfação dos cooperados é avaliada?

- a) A satisfação não é avaliada.
- b) A satisfação é avaliada eventualmente e sem método formal.
- c) A satisfação é avaliada periodicamente, por meio de método formal.
- d) A satisfação é avaliada periodicamente, por meio de método formal e os resultados obtidos são utilizados na melhoria das práticas de gestão de pessoas.
- e) Não sei responder

7. As ações de capacitação da Cooperativa mudam sua vida?

- Totalmente incapaz de mudar minha vida
- Geralmente incapaz de mudar minha vida
- Totalmente capaz de mudar minha vida
- Às vezes capazes de mudar minha vida
- Nem capaz, nem incapaz
- Não sei responder

8. Como Associado você sente abertura na Cooperativa para propor inovações?

- Sim, mas somente no Estatuto
- Sim, para algumas prática e atos superficiais
- Sim, para ações continuadas, reflexivas e concretas
- Não, proposições não são bem aceitas na Cooperativa

9. Que diretriz do Cooperativismo Solidário representa maior importância para o seu crescimento como protagonista social?

- a) Gestão social e participativa
- b) Economia de proximidade
- c) Autogestão e controle social
- d) Desenvolvimento local e articulação em redes
- e) Inclusão de gênero e geração
- f) Não sei responder

10. Que ação deveria ser priorizada pela cooperativa para o maior crescimento do protagonismo social?

- a) Cursos de Formação, Capacitação e educação
- b) Atos e Práticas de multiplicação cooperativista
- c) Espaços permanentes de diálogo e interação social
- d) Intercooperação entre sócios e Cooperativas
- e) Valorização de ações sociais e ambientais dos cooperados
- f) Não sei responder

BLOCO III – PROTAGONISMO SOCIAL

1. Que fator mais facilita o empenho como Protagonista Social?

- a) Abertura, apoio e motivação da família
- b) Abertura, apoio e confiança dos demais associados
- c) Abertura, apoio e acolhida das demais Organizações sociais

- d) Abertura, apoio e condições financeiras para realização das atividades
e) Não sei responder

2. Na sua análise que fator motiva participação na Cooperativa?

- Filosofia cooperativista
 Cooperação e amizade entre cooperados
 Desenvolvimento econômico
 Empoderamento e o Controle Social
 Não sei responder

3. No último ano, você participou de atividades promovidas pela Cooperativa em prol da Comunidade?

- Sim Não

 Sim, 1 vez; Sim, 2-5 vezes; Sim, 6-10 vezes; Sim, mais de 10 vezes.

4. Que meio a Cooperativa utiliza relações com seus sócios?

- Mercado Institucional
 Mercado tradicional
 Mercado local
 Mercado eletrônico WhatsApp, aplicativos
 Grupos de estudo e capacitação
 Grupo de diálogo e proposições
 Grupo comunitários de desenvolvimento
 Grupos de WhatsApp e redes sociais
 Pré-assembleias e Assembleias anuais
 Reuniões nas comunidades
 Visitas aos associados
 Não sei responder

5. Qual princípio você considera essencial para a construção do Protagonismo Social?

- Gestão democrática
 Participação econômica
 Autonomia independência
 Interesse pela Comunidade
 Adesão livre e voluntária
 Educação, formação e informação
 Intercooperação

6. A Cooperativa incentiva comportamentos que geram Protagonismo Social?

- Não
 Sim, com sistema de divisão das sobras do exercício anual
 Sim, com sistema de valorização cultural realizado em atos pontuais
 Sim, com a realização de atos contínuos de valorização e empoderamento cultural
 Não sei responder

7. São realizadas atividades para fortalecer habilidades e competências sociais?

- Não
 Sim, são realizadas atividades anuais de capacitação
 Sim, são realizadas atividades continuadas de capacitação
 Sim, São realizadas atividades diversificadas com acompanhamento orientado
 Não sei responder

8. Sua Cooperativa lhe motiva a promover intervenção prática na realidade?

- Não
 Sim, por meio do acesso a um maior volume na distribuição de sobras anual

- Sim, por meio de atos de reconhecimento coletivos e de premiação
 Sim, por meio do envolvimento dos diretores e de outros cooperados nas práticas

9. Sua Cooperativa acompanha, avalia e valoriza os sócios que demonstram maior Protagonismo Social?

- Não
 Sim, mas não possui método de medição e valorização
 Sim, mas possui somente método de valorização
 Não, mas teria interesse em conhecer um método de construção de protagonistas
 Não sei responder

10. A Cooperativa procura avaliar suas estratégias de Protagonismo Social?

- Não
 Sim, mas sem a proporção adequada
 Sim, mas somente com intencionalidade nos resultados econômicos
 Sim, realiza atividades culturais de forma igualitária às iniciativas econômicas
 Não sei responder

BLOCO IV – PROTAGONISMO INSTITUCIONAL

1. A Cooperativa possui no Estatuto objetivos culturais, sociais e ambientais?

- Não
 Sim
 Não sei responder

2. A Cooperativa possui instrumento para verificar perfis e Protagonismo Social?

- Não
 Sim
 Não sei responder

3. Programas de Desenvolvimento de Capacidades, Geração de Renda, Educação são reconhecidos e aplicados como prioridade pela Cooperativa?

- Não
 Sim
 Não sei responder

4. A Cooperativa possui espaços de inovações que orientam o protagonismo?

- Não
 Sim
 Não sei responder

5. A Cooperativa dispõe de mecanismos de participação para formatação de novos produtos e serviços?

- Não
 Sim
 Não sei responder

6. A Cooperativa gerou algum modelo de negócios que visa conciliar lucro, inclusão social e impacto ambiental?

- Não
 Sim
 Não sei responder

7. A Cooperativa envolve-se no desenvolvimento de Políticas Públicas relacionadas aos compromissos sociais e ao desenvolvimento da comunidade?

- Não
 Sim
 Não sei responder

8. A Cooperativa envolve-se na construção de modelo sustentável de produção?

- Não
- Sim
- Não sei responder

9. A Cooperativa é reconhecida como protagonista em práticas efetivas de engajamento e protagonismo social?

- Não
- Sim
- Não sei responder

10. Que inovações a cooperativa poderia desenvolver para promover o maior protagonismo, empoderamento e participação autônoma dos seus associados?

10.3 Questionário C - Resultados das Cooperativas 2017-2020

Esse levantamento de dados está sendo realizado numa parceria entre a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), via o Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) e o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável (PPDRS). Neste levantamento analisamos os resultados do PECSOL lançando e comparando os dados 2017, com os dados de 2020, sendo fundamental que as respostas sem compatível com os balanços patrimoniais para mensuração de resultados.

Os dados serão utilizados na elaboração de um relatório que será fornecido à UNICAFES bem como material de estudos das instituições de ensino. Temos certeza de que a sua participação contribuirá par ao fortalecimento do Cooperativismo Solidário nos diversos Estados do Brasil. Sendo assim o (a) senhor/senhora poderia responder este questionário? Se aceitar prossiga para acesso as questões vinculadas ao perfil, construção, protagonismo social e institucional.

DADOS GERAIS DA COOPERATIVA

- 1.6 Estado: _____
 1.7 Região: _____
 1.8 Cooperativa sigla: _____ CNPJ: _____
 1.9 Cargo do respondente: _____
 1.10 E-mail _____ Telefone: _____

MODELO DE ORGANIZACAO DA COOPERATIVA

1. Ramo da Cooperativa

<input type="radio"/> <u>Consumo</u> <input type="radio"/> <u>Sociais</u> <input type="radio"/> <u>Trabalho</u> <input type="radio"/> <u>Educacionais</u> <input type="radio"/> <u>Transporte</u> <input type="radio"/> <u>Agropecuárias</u>	<input type="radio"/> <u>Saúde</u> <input type="radio"/> <u>Crédito</u> <input type="radio"/> <u>Habitacionais</u> <input type="radio"/> <u>Produção</u> <input type="radio"/> <u>Infraestrutura</u> <input type="radio"/> <u>Mineral</u> <input type="radio"/> <u>Turismo e lazer</u>
---	--

2. Que quantidade de Sócios(as) 2017

<input type="radio"/> até 30 sócios (as) <input type="radio"/> 31 a 50 sócios (as) <input type="radio"/> 51 a 100 sócios (as) <input type="radio"/> 101 a 300 sócios (as) <input type="radio"/> 301 a 500 sócios (as) <input type="radio"/> 501 a 1000 sócios (as) <input type="radio"/> Mais de 1001 sócios (as)	% de sócios (as) ativos <input type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 80% <input type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 30% <input type="radio"/> 10%
---	---

3. Percentual de crescimento sócios homens nos exercícios 2017 – 2020

<input type="radio"/> Aumentou menos de 5% <input type="radio"/> Aumentou de 6% – 10% <input type="radio"/> Aumentou de 11% – 20% <input type="radio"/> Aumentou de 21% – 30% <input type="radio"/> Aumentou mais de 31% <input type="radio"/> Manteve o mesmo percentual <input type="radio"/> Diminuiu o percentual

4. Percentual de crescimento sócias mulheres nos exercícios 2017- 2020

<input type="radio"/> Aumentou menos de 5% <input type="radio"/> Aumentou de 6% – 10% <input type="radio"/> Aumentou de 11% – 20% <input type="radio"/> Aumentou de 21% – 30%
--

- Aumentou mais de 31%
- Manteve o mesmo percentual
- Diminuiu o percentual

5. Percentual de crescimento sócios, jovens, nos exercícios 2017 - 2020

- Aumentou menos de 5%
- Aumentou de 6% – 10%
- Aumentou de 11% – 20%
- Aumentou de 21% – 30%
- Aumentou mais de 31%
- Manteve o mesmo percentual
- Diminuiu o percentual

6. Percentual de crescimento geral de sócios nos exercícios 2017 – 2020

- Aumentou menos de 5%
- Aumentou de 6% – 10%
- Aumentou de 11% – 20%
- Aumentou de 21% – 30%
- Aumentou mais de 31%
- Manteve o mesmo percentual
- Diminuiu o percentual

2. MODELO DE GESTAO DA COOPERATIVA

1. Quantos funcionários (as) trabalhavam na Cooperativa em 2017

- Mais de 5 funcionários (as)
- 5 funcionários
- 4 funcionários
- 3 funcionários
- 2 funcionários
- 1 funcionário
- Não possui funcionários

2. Percentual de crescimento no número de funcionários nos exercícios 2017 - 2020

- Aumentou menos de 10%
- Aumentou de 11% – 20%
- Aumentou de 21% – 50%
- Aumentou de 51% – 100%
- Aumentou mais de 101%
- Manteve o mesmo percentual
- Diminuiu o percentual

3. Quantos (as) diretores (as) trabalham na gestão cooperativa em 2017

- Mais de 5 diretores (as)
- 5 diretores (as)
- 4 diretores (as)
- 3 diretores (as)
- 2 diretores (as)
- 1 diretor (a)
- Nenhum

4. Percentual de crescimento diretores (a) trabalhado na Cooperativa nos exercícios 2017- 2020

- Aumentou menos de 10%
- Aumentou de 11% – 20%
- Aumentou de 21% – 50%
- Aumentou de 51% – 100%
- Aumentou mais de 101%

- Manteve o mesmo percentual
 Diminuiu o percentual

5. Qual sistema de gestão a Cooperativa utiliza em 2017?

- Software
 Excel
 Caderno de controle
 Não utiliza
 Tem interesse em começar utilizar

6. Qual sistema de gestão a Cooperativa utiliza em 2020?

- Software
 Excel
 Caderno de controle
 Não utiliza
 Não modificou o sistema de gestão

7. Qual faturamento médio mensal da Cooperativa 2017?

() 10.000,00 () 20.000,00 () 50.000,00 () 100.000,00 () 500.000,00 (+) 500.000,00

8. Percentual de crescimento no faturamento da Cooperativa nos exercícios 2017 - 2020

- Aumentou menos de 10%
 Aumentou de 11% – 20%
 Aumentou de 21% – 50%
 Aumentou de 51% – 100%
 Aumentou mais de 101%
 Manteve o mesmo percentual
 Diminuiu o percentual

9. Qual valor das sobras da Cooperativa em 2017?

() 1.000,00 () 10.000,00 () 20.000,00 () 50.000,00 () 100.000,00 (+) 100.000,00
 () Perdas

10. Percentual de crescimento na sobra da Cooperativa nos exercícios 2017 – 2020

- Aumentou menos de 10%
 Aumentou de 11% – 20%
 Aumentou de 21% – 50%
 Aumentou de 51% – 100%
 Aumentou mais de 101%
 Manteve o mesmo percentual
 Diminuiu o percentual

4 MODELO DE GOVERNANÇA

1. Percentual de participação nas Assembleias em 2017

- Muita Fraca (-25% dos(as) sócios(as) participam)
 Fraca (entre 25% - 50% dos(as) sócios(as) participam)
 Regular (50% dos(as) sócios(as) participam)
 Positiva (50% - 75% dos(as) sócios(as) participam)
 Muito Positiva (+75% dos(as) sócios(as) participam)
 Perfeita (100% dos(as) sócios(as) participam)

2. Percentual de crescimento na participação das Assembleias nos exercícios 2017 - 2020

- Aumentou menos de 10%
 Aumentou de 11% – 20%
 Aumentou de 21% – 50%

- Aumentou de 51% – 100%
 Aumentou mais de 101%
 Manteve o mesmo percentual
 Diminuiu o percentual

4. Que % de gênero e geração é composta a direção da Cooperativa em 2017

Percentual mulheres	Percentual homens	Percentual jovens
<input type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 100%
<input type="radio"/> 80%	<input type="radio"/> 80%	<input type="radio"/> 80%
<input type="radio"/> 50%	<input type="radio"/> 50%	<input type="radio"/> 50%
<input type="radio"/> 30%	<input type="radio"/> 30%	<input type="radio"/> 30%
<input type="radio"/> 10%	<input type="radio"/> 10%	<input type="radio"/> 10%

4. Percentual de crescimento de mulheres na direção nos exercícios 2017 - 2020

- Aumentou menos de 10%
 Aumentou de 11% – 20%
 Aumentou de 21% – 50%
 Aumentou de 51% – 100%
 Aumentou mais de 101%
 Manteve o mesmo percentual
 Diminuiu o percentual

5. Percentual de crescimento de jovens na direção nos exercícios 2017 - 2020

- Aumentou menos de 10%
 Aumentou de 11% – 20%
 Aumentou de 21% – 50%
 Aumentou de 51% – 100%
 Aumentou mais de 101%
 Manteve o mesmo percentual
 Diminuiu o percentual

6. Percentual de crescimento de homens na direção nos exercícios 2017 - 2020

- Aumentou menos de 10%
 Aumentou de 11% – 20%
 Aumentou de 21% – 50%
 Aumentou de 51% – 100%
 Aumentou mais de 101%
 Manteve o mesmo percentual
 Diminuiu o percentual

4. MODELO DE INCLUSÃO - COMERCIALIZAÇÃO DA COOPERATIVA

1 Que tipo de produtos são desenvolvidos pela Cooperativa?

- Convencional
 Orgânico
 Transição agroecológico
 Monocultura
 Diversificado
 Outros

Mudança desenvolvida entre 2017-2020:

2. Que canais de comercialização são utilizados pela Cooperativa?

- PAA
 PAA compra institucional

- PNAE
- BIODIESEL
- Mercado Justo
- Mercado Local
- Feira livre
- Vendas on line
- Outros

Mudança desenvolvida entre 2017-2020:

3. Que tipo de produtos da cooperativa possuem registro sanitário (SIF/SUASA)?

- Carnes
- Cereais
- Embutidos
- Destilados
- Lácteos
- Hortifruti
- Ervas medicinais
- Mel
- Café
- Mandioca e derivados
- Outros

Mudança desenvolvida entre 2017-2020:

4. Percentual de crescimento na comercialização nos exercícios 2017 - 2020

- Aumentou menos de 10%
- Aumentou de 11% – 20%
- Aumentou de 21% – 50%
- Aumentou de 51% – 100%
- Aumentou mais de 101%
- Manteve o mesmo percentual
- Diminuiu o percentual